الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالى والبحث العلمي

جامعة باجي مختار-عنابة



BADJI MOKHTAR UNIVERSITY-ANNABA
UNIVERSITE BADJI MOKHTAR -ANNABA

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
مخبر البحث في إدارة المنظمات (LARMO)
قسم علوم التسيير

أطروحة دكتوراه

مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم

سياسات مرونة الموارد البشرية في المؤسسة وأثرها على الأداء التنظيمي

– دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات في الشرق الجزائري–

الشعبة

علوم التسيير

لــ

جريبي السبتي

مدير أطروحة التخرج: سلايمي احمد الرتبة: أستاذ التعليم العالى المؤسسة الجامعية : باجي مختار- عنابة

أمام أعضاء اللجنة

الإسم واللقب	الرتبة	الصفة	المؤسسة الجامعية
حمانة كمال	أستاذ تعليم عالي	رئيسا	باجي مختار – عنابة
سلايمي احمد	أستاذ تعليم عالي	مقررا	باجي مختار– عنابة
روابنية كمال	أستاذ تعليم عالي	عضوا	باجي مختار– عنابة
بن خديجة منصف	أستاذ محاضر "أ"	عضوا	محمد الشريف مساعدية – سوق أهراس
زرزار العياشي	أستاذ محاضر "أ"	عضوا	20 أوت 1955 – سكيكدة
بوعزيز ناصر	أستاذ محاضر "أ"	عضوا	08 ماي 1945 – قالمة

السنة الجامعية 2016-2017



جامعة باجي مختار – عنابة–

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص: تسويق وإستراتيجية

أنا الباحث "**جريبي السبتي**" أصرح بأن هذا العمل البحثي المتمثل في أطروحة الدكتوراه بعنوان:

سياسات مرونة الموارد البشرية في المؤسسة وأثرها على الأداء التنظيمي

– دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات في الشرق الجزائري–

والمقدم لنيل شهادة الدكتوراه علوم، تحت مسؤوليتي الكاملة، وهو عمل غير مقدم لمؤسسات علمية أخرى لنيل شهادة أكاديمية.

المعني

جريبي السبتي

الملخـص

تهدف الدراسة الحالية الى قياس و تحليل أثر سياسات مرونة الموارد البشرية على الاداء التنظيمي، بناءا على تحليل نظري لفهم المتغيرات (مرونة الموارد البشرية ، الكفاءات، السلوك، مرونة كمية، الاداء) والعلاقة بينها وتصميم نموذج الدراسة، ودراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية في الشرق الجزائري من ولاية قالمة، عنابة وسوق أهراس، والمقدر عددها بـ 13 مؤسسة تنشط في ثلاث قطاعات إقتصادية مهمة في المنطقة وهي الصناعات الغذائية، مواد البناء والسياحة، حيث صممت استبانة لغرض جمع البيانات وزعت على الاطارات من رؤساء الاقسام والمديرين، حيث تم تحليل 46 استبانة بغرض اختبار الفرضيات، بالاعتماد على الأساليب الإحصائية المتاحة في الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) .

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها أن هناك تأثير ذو دلالة احصائية لمرونة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة على الاداء التنظيمي بأبعاده مجتمعة، و من خلال الاختبار الفردي لأثر أبعاد مرونة الموارد البشرية على أبعاد مرونة الاداء التنظيمي اتضح أن مرونة ممارسات تسيير الموارد البشرية تؤثر في الابعاد الاربعة للأداء التنظيمي (قيمة وأداء الموارد البشرية، استمرارية المؤسسة، شرعية المؤسسة، الفعالية الاقتصادية)، المرونة الكمية تؤثر فقط في بعد واحد من أبعاد الاداء التنظيمي وهو الفعالية الاقتصادية، مرونة الكفاءات والمرونة السلوكية لم يظهر لهم تأثير ذو دلالة إحصائية على أي بعد من الابعاد الاربعة للأداء التنظيمي.

فيما يخص تطبيقات مرونة الموارد البشرية المطبقة في المؤسسات المدروسة وجدنا أن أهم تطبيق هو المرونة الكمية، في المقابل المرونة السلوكية لدى الافراد في المؤسسات المدروسة تعتبر ضعيفة، في حين أن مرونة الكفاءات ومرونة سياسات تسيير المواد البشرية فتعتبر متوسطة، في ما يخص الاداء التنظيمي فالنتائج تشير إلى أن قيمة وأداء الموارد البشرية لا يعدوا أن يكون متوسط، في حين الابعاد الأخرى وعلى رأسهم استمرارية المؤسسة، شرعية المؤسسة والفعالية الاقتصادية فهي جيدة.

<u>الكلمات المفتاحية:</u>

الأداء، الأداء التنظيمي، مرونة، مرونة الموارد البشرية، مرونة كمية، مرونة الكفاءات، مرونة سلوكية، مرونة تطبيقات تسيير الموارد البشرية، مؤسسات الشرق الجزائري.

Résumé

La présente étude a pour but de mesurer et analyser l'impact des politiques de la flexibilité des ressources humaines sur la performance organisationnelle. Cette approche sera basée sur une analyse théorique, pour comprendre les variables (compétences, comportements, pratiques GRH, performance, flexibilité quantitative) et la relation entre eux, complétée par une étude empirique reposant sur un ensemble d'entreprises de l'Est Algérien, relevant de la wilaya de Guelma et de certaines wilayas limitrophes, et composé de 13 entreprises actives dans trois secteurs économiques importants de la région, à savoir l'industrie alimentaire, les matériaux de construction et le tourisme. A cet effet, un questionnaire a été conçu et distribué aux cadres, chefs et gestionnaires de département, dans le but de collecter des données relatives à la pratique de la flexibilité dans ces entreprises. L'étude pratique reposera sur échantillon de 46 cadres dont on analysera les réponses afin de tester les hypothèses émises, en recourant aux méthodes statistiques, spécifiques au logiciel statistique pour les sciences sociales (SPSS).

L'étude a révélé une série de résultats, en soulignant l'impact, statistiquement significatif, des dimensions combinées de la flexibilité des ressources humaines sur les dimensions combinées de la performance organisationnelle. En outre, grâce à des tests individuels de l'impact des dimensions de la flexibilité des ressources humaines sur les dimensions de la performance organisationnelle, il s'est avéré que la flexibilité des pratiques de gestion des ressources humaines affecte les quatre dimensions de la performance organisationnelle (valeur et performance des ressources humaines, pérennité de l'entreprise, légitimité de l'entreprise, efficience économique). La flexibilité quantitative, quant à elle, affecte, seulement, l'une des dimensions de la performance organisationnelle, à savoir l'efficience économique. La flexibilité des compétences et la flexibilité comportementale ne semblent avoir aucun impact, statistiquement significatif, sur les 4 dimensions des performances organisationnelles.

En ce qui concerne les politiques de la flexibilité de ressources humaines, appliquées dans les entreprises étudiées, nous avons constaté la prévalence de la pratique de la flexibilité quantitative. A contrario, la flexibilité comportementale se retrouve faiblement dans les entreprises étudiées, tandis que la flexibilité des compétences et la flexibilité des politiques de gestion de ressources humaines sont, moyennement, pratiquées. En matière de performance organisationnelle, les résultats indiquent que la valeur et la performance des ressources humaines est considérée comme moyenne. Cependant, on relève un bon impact sur la performance organisationnelle, des autres dimensions surtout la pérennité de l'entreprise, ainsi que la légitimité de l'entreprise et l'efficience économique.

Mots clés

Performance, performance organisationnelle, flexibilité, flexibilité des ressources humaines, flexibilité quantitative, flexibilité des compétences, flexibilité comportementale, flexibilité des pratiques de gestion des ressources humaines, entreprises de l'Est Algérien.

Abstract

The purpose of this study is to measure and analyze the impact of human resource flexibility policies on organizational performance. This approach will be based on a theoretical analysis, in order to understand the variables (competences, behaviors, HRM practices, performance, quantitative flexibility) and the relationship between them, supplemented by an empirical study based on a set of companies from Eastern Algeria, In the wilaya of Guelma and some of the surrounding wilayas, comprising 13 companies operating in three important economic sectors in the region, namely the food industry, building materials and tourism. To this end, a questionnaire was designed and distributed to managers, managers and department managers, with the aim of collecting data on the practice of flexibility in these enterprises. The practical study will be based on a sample of 46 executives whose answers will be analyzed in order to test the hypotheses, using statistical methods specific to statistical software for the social sciences (SPSS).

The study revealed a series of results, highlighting the statistically significant impact of the combined dimensions of human resource flexibility on the combined dimensions of organizational performance. Moreover, through individual tests of the impact of the dimensions of human resource flexibility on the dimensions of organizational performance, it has been found that the flexibility of human resource management practices affects the four dimensions of performance Organizational (value and performance of human resources, sustainability of the company, legitimacy of the company, economic efficiency). Quantitative flexibility, on the other hand, affects only one dimension of organizational performance, namely, economic efficiency. The flexibility of skills and behavioral flexibility do not seem to have any statistically significant impact on the 4 dimensions of organizational performance.

Regarding the policies of the flexibility of human resources, applied in the enterprises studied, we have observed the prevalence of the practice of quantitative flexibility. Conversely, behavioral flexibility is weak in the companies studied, while flexibility of skills and flexibility of human resources management policies are moderately applied. In terms of organizational performance, the results indicate that the value and performance of human resources is considered to be average. However, there is a good impact on organizational performance, other dimensions especially the sustainability of the company, as well as the legitimacy of the company and economic efficiency.

Keywords

Performance, Organizational performance, Flexibility, Human Resources Flexibility, Quantitative Flexibility, Flexibility of Skills, Behavioral Flexibility, Flexibility of Human Resource Management Practices, East Algerian Enterprises .

الاهداء

الى روح أبي وأخي طيب الله ثراهما وجعل قبرهما روضة من رياض الجنة

الى أمي بارك الله في عمرها ورزقني رضاها في الدنيا والآخرة

الى زوجتي وبنات أسيل" و" تسنيم"، جعلهم الله قرة عين لي

الى كل من وقف بجانبي وساندني ولو بكلمة طيبة

الى كل من علمني حرفا أنار لي به درب العلم والمعرفة

شـــكر وتقــــدير

الشكر والحمد لله سبحانه وتعالى الذي به تتم الصالحات

فالحمد لله الذي أنار لي درب العلم والمعرفة وأعانني ووفقني الى انجاز هذا العمل.

الدكتور: **"سلايمي أحمد"** الذي أتقدم بجزيل الشكر والعرفان للأستاذ أشرف على هذا العمل ونفعني بعلمه وخبرته، ولم يبخل علي بوقته ونصائحه وتوجيهاته سواء في إطار هذا العمل أو خارجه

كما أشكر الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة الذين قاموا بقراءة الرسالة

ولا يفوتني أن أشكر كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إعداد هذه المذكرة.

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

جـدول المــواد

المقـــــدمـة

إن أهم ما يميز عالم الأعمال المعاصر هو سرعة التحول والتغير في بيئة الأعمال و الذي أصبح السمة المميزة لهذا العالم و ما انجر عنه من حدة المنافسة بين المنظمات، السعي الحثيث لاكتساب مزايا تنافسية، تزايد معدلات الابتكار والتغير التكنولوجي، ظهور المنافسة المعتمدة على الزمن، جعل منظمات الأعمال في مواجهة حاسمة مع تحديات البقاء و النمو والذي يعتمد أساسا على تحقيق التميز في تقديم منتجات والتمتع بمرونة عالية تمكنها من التكيف مع هذه التغيرات، لذلك فإنه لا يكفي الأداء العادي لمواجهة هذه التحديات، ومن الواضح ألا تستطيع أي مؤسسة مهما كانت إمكانياتها أو قدراتها المحافظة على موقعها التنافسي بالعودة إلى نفس مستوى الأداء و الركون إلى نفس الأساليب التقليدية، وهذا ما يدفعها إلى ضرورة التحسين المستمر في مستوى أدائها إلى درجات تتفوق بها على المنافسين، لأن أداء المؤسسة يعرف دائما على أساس تحسين القابلية التنافسية، تحسين النتائج وتحقيق الاهداف.

إذا كان البقاء والاستمرار والربحية تمثل أهدافا رئيسية لأي مؤسسة، فمواجهة التغيير ومواكبة التقدم والتكيف مع البيئة، تمثل الشروط الضرورية لتحقيق هذه الأهداف، ومنه في ظل التغير المستمر وعدم التأكد أصبح النجاح والتفوق التنافسي المستمر للمؤسسات شيء صعب إن لم يكن مستحيل، ولهذا فان التطوير للقدرات التنافسية و الحفاظ عليها في ظل هذه التحولات لا يتم إلا بتطوير قدرات التأقلم والاستجابة السريعة بل والأكثر من ذلك العمل على تطوير قدرات إستباقية بتغيير قواعد اللعبة لصالح المؤسسة، وإن ذلك لن يتم إلا بتطوير مداخل جديدة في بناء وتدعيم هذه القدرات التنافسية تعتمد على المرونة كعامل أساسي.

فالمرونة يمكن أن تعرف بأنها القدرة على البقاء، التأقلم المستمر، التطور والنمو في بيئة ميزتها الأساسية عدم اليقين، التعقد و عدم الاستقرار، ومنه وكما يؤكد Mintzberg في ظل عدم التأكد الكبير الذي يميز المحيط الحالي، يجب على المؤسسة أن تبني إستراتيجياتها بالتركيز على مقاربة المرونة.

وفي إطار البحث عن المصادر والآليات التي تحقيق الأداء المتميز، وبالاستناد الى نظرية الموارد التي تؤكد على أن مصدر الاداء المتميز والمستمر للمؤسسات يكمن في امتلاكها موارد وكفاءات وقدرات خاصة ومتميزة تسمح لها بالبقاء و الاستمرار و النمو ضمن بيئة غير مستقرة وأسواق متقلبة ومنافسة شرسة، ومنتجات أكثر تعقيدا وجد متنوعة، زبائن يصعب إرضائهم، تعتبر الموارد البشرية أهم مورد استراتيجي تمتلكه المؤسسة لما يتميز به من خصائص لا تتوفر في غيره من الموارد، فالأفراد يعتبرون موردا استراتيجيا للمؤسسة لما يحوزونه من معارف، مهارات وخبرات وقدرات واستعدادات تسمح لهم بتحقيق استراتيجية المؤسسة والرفع من أدائها في بيئة ديناميكية ومعقدة.

فإدارة الموارد البشرية لها أهمية إستراتيجية بحيث أن الأداء المتميز والمستدام للمؤسسات يمكن أن يعزى إلى قدرات فريدة تتمتع بها في تسيير مواردها البشرية، ومن بين أكثر الجوانب أهمية في الموارد البشرية هي كونها مصدر استراتيجي لتطوير مرونة المؤسسات، بفضل تطوير الطاقات البشرية، تشجيع المبادرات و الرقابة الذاتية، تحويل جزء من عدم التأكد ومسؤولية التغيير إلى الموظفين.

إن الموارد البشرية تعتبر كرافعة أساسية وجوهرية في تطوير مرونة المؤسسة، الشيء الذي إنعكس في الاهتمام المتزايد و الدراسات العديدة التي تبحث عن أشكال وأوجه المرونة في الموارد البشرية، رغم اختلاف المقاربات النظرية و الممارسات الميدانية، نظرا لمكانة هذا المورد في نجاح المنظمات و تأثيره الكبير على قدرات المؤسسة في التكيف والتعامل مع عدم التأكد الذي يميز بيئة النشاط.

إشكالية البحث:

في ظل التحولات التي يشهدها المحيط وتزايد التحديات التي أصبح تعيشها المؤسسات جعلت من البحث عن أساليب لتسير اليد العاملة تسمح بأحسن استجابة على المتطلبات المتزايدة، التغيرات والتقلبات في الأسواق الهاجس الأكبر للمؤسسات، نظرا لمكانة هذا المورد في نجاح المنظمات و تأثيره الكبير على قدرات المؤسسة في التكيف والاستجابة للتغيير وذلك يعود لسببين: الاول متعلق بخصائص الموارد البشرية المتمثلة في القدرة و المعرفة والمهارة، الخبرة، الاستعدادات و السلوكيات، فالأفراد هم القادرين على التفكير والإبداع والابتكار والتعلم، توقع واستباق الأحداث، ايجاد الحلول، وهو ما يجعل منهم موردا إستراتيجيا، والثاني يعود لكون مقاومة التغيير والصلابة التي قد تحدثها الموارد البشرية تعتبر مؤثرة جدا فالروتين و القيم وحتى الخبرة قد تعيق مرونة المؤسسة وقدرتها على مواكبة التطورات.

ومنه يمكن القول أن أكبر تحدى تواجهه المؤسسات في الوقت المعاصر هو كيفية الحفاظ على استمرارية نجاحها وتميز أدائها في ظل بيئة تتميز بشدة التعقد وسرعة التغير، وذلك لن يتم إلا من خلال استغلال أثمن الموارد التي هي الموارد البشرية، لكونها مصدر استراتيجي لتطوير مرونة المؤسسة وتحقيق الاداء المتفوق، وهو ما يقودنا إلى طرح اشكالية دراستنا كما يلي:

ما أثر سياسات مرونة الموارد البشرية في الأداء التنظيمي في المؤسسات الجزائرية ؟ وهل يتباين الاداء التنظيمي و تطبيق مرونة الموارد البشرية باختلاف المؤسسات؟

لمعالجة و تحليل هذه الإشكالية، و بغية الوصول إلى إطار علمي يمكن من بلورة إطار نظري فكري و تطبيقي، حول مساهمة مرونة المورد البشري في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة، نقوم بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهو مفهوم الاداء التنظيمي؟ ماهي مصادره، وأهم نماذج قياسه؟ فيما يكمن دور الموارد البشرية في تحقيق الاداء التنظيمي؟؛
- ما هو مفهوم المرونة، وأشكال تطبيقها في مؤسسات الأعمال؟، ما علاقتها بالأداء؟، ماهو دور الموارد البشرية في تحقيق المرونة؟، وما هي أهم المداخل العملية والنظرية في تطوير مرونة الموارد البشرية؟؛
- ما هي أهم تطبيقات مرونة الموارد البشرية؟، وما تأثيرها على الاداء التنظيمي لمؤسسات الأعمال؟
- ما هي أهم تطبيقات مرونة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة؟، وما أثرها في الاداء التنظيمي لها؟؛
- هل يوجد إختلاف في الاداء التنظيمي في مؤسسات محل الدراسة تبعا لحجمها، أو لنشاطها أو بيئتها التي تعمل فيها؟؛
- هل يوجد إختلاف في تطبيق مرونة الموارد البشرية في مؤسسات محل الدراسة تبعا لحجمها، أو لنشاطها أو بيئتها التي تعمل فيها؟.

فرضيات الدراسة

يتطلب تحليل الإشكالية محل الدراسة اختبار مجموعة الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية الأولى : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة على الاداء التنظيمي بأبعاده مجتمعة.

و بغية تحليل أثر كل بعد من أبعاد مرونة الموارد البشرية على كل بعد من أبعاد الاداء التنظيمي نختبر الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولي $H1_{.1}$: مرونة الكفاءة لها تأثير ذو دلالة إحصائية على الأداء التنظيمي بأبعاده الأربعة (استمرارية المؤسسة، شرعية المؤسسة، قيمة وأداء الموارد البشرية الفعالية الاقتصادية).

الفرضية الفرعية الثانية$H1._2$: مرونة السلوك لها تأثير ذو دلالة إحصائية على الأداء التنظيمي بأبعاده الأربعة.

الفرضية الفرعية الثالثة$H1._3$: مرونة ممارسات تسيير الموارد البشرية لها تأثير ذو دلالة إحصائية على الأداء التنظيمي.

الفرضية الفرعية الرابعة$H1._4$: المرونة الكمية لها تأثير ذو دلالة إحصائية على الأداء التنظيمي بأبعاده الأربعة.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لديناميكية المحيط على الاداء التنظيمي و مرونة الموارد البشرية في مؤسسات الدراسة.

ولمعالجة هذه الفرضية قسمناها الى فرضيتين فرعيتين كما يلي:

- ✓ **الفرضية الفرعية الأولى $H2._1$** : هناك تأثير ذو دلالة احصائية لديناميكية المحيط على الاداء التنظيمي؛
- ✓ **الفرضية الفرعية الثانية $H2._2$**: هناك تأثير ذو دلالة احصائية لديناميكية المحيط على مرونة الموارد البشرية المطبقة.

الفرضية الرئيسية الثالثة: يختلف الاداء التنظيمي و نوع مرونة الموارد البشرية المطبقة بمؤسسات الدراسة باختلاف طبيعة النشاط الذي تعمل به.

ولمعالجة هذه الفرضية قسمناها الى فرضيتين فرعيتين كما يلي:

- ✓ **الفرضية الفرعية الأولى $H3._1$**: توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات أفراد العينة حول الاداء التنظيمي تعزى لطبيعة نشاط المؤسسة؛
- ✓ **الفرضية الفرعية الثانية $H3._2$**: توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات أفراد العينة حول أنواع مرونة الموارد البشرية تعزى لطبيعة نشاط المؤسسة.

الفرضية الرئيسية الرابعة: يختلف الاداء التنظيمي و نوع مرونة الموارد البشرية المطبقة بمؤسسات الدراسة باختلاف حجم المؤسسة المقاس بعدد العمال.

ولمعالجة هذه الفرضية قسمناها الى فرضيتين فرعيتين كما يلي:

- ✓ **الفرضية الفرعية الأولى $H4_{.1}$:** توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات أفراد العينة حول مستوى الاداء التنظيمي تعزى لحجم المؤسسة؛
- ✓ **الفرضية الفرعية الثانية $H4_{.2}$:** توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات أفراد العينة حول أنواع مرونة الموارد البشرية تعزى لحجم المؤسسة.

مبررات اختيار الموضوع

أهم الدوافع التي أدت بالباحث لاختيار هذا الموضوع :

– اقتناع الباحث بأن المورد البشري من أهم الموارد الإستراتجية، نظرا لكونه يحدد فرص المؤسسة في البقاء و النجاح و التقدم، كما أنه يحدد قدرة المؤسسة على المنافسة وتحقيق الاداء المتميز، وهذا ما يشجع الباحثين لدراسة مختلف الإستراتجيات و الوظائف، والأنشطة و الأنظمة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية التي تسمح بمواجهة تحديات العصر.

– قلة الدراسات التي تناولت العلاقة بين المرونة، الموارد البشرية و الاداء التنظيمي، خاصة بالغة العربية وفي السياق الجزائري.

– ميل الباحث الشديد لموضوع مرونة المؤسسات وتسيير الموارد البشرية.

أهمية الدراسة:

يمكن إبراز أهمية هذه الدراسة من خلال النقاط التالية:

- ✓ ضرورة تبنى المؤسسات الجزائرية لأساليب وأدوات تسييرية وتنظيمية جديدة تمكنها من تدعيم قدراتها في مواجهة تحديات المنافسة الشرسة وتغيرات المحيط المستمرة، و مرونة الموارد البشرية تعتبر من أهم ما وصل إليه الفكر التنظيمي والاستراتيجي الحديث الدارس للمنظمات في ظل المتغيرات الجديدة التي تميز بيئة الاعمال.

- ✓ يعتبر موضوع الاداء التنظيمي، المرونة، الموارد البشرية، من أهم و أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في ميدان إدارة الأعمال، خاصة في ظل تزايد التعقيد والتغير وعدم التأكد الذي يميز بيئة الاعمال في الوقت المعاصر.
- ✓ يوضح هذا البحث، أهمية التحسين والتطوير المستمر لأداء المؤسسة في ظل تعقد وديناميكية بيئتها الداخلية والخارجية التي تعمل بها، وعدم ركونها إلى نفس الأداء، وهذا ما يتطلب فهم تعقيده وأبعاد قياسه و العوامل المحددة له.
- ✓ يمكن لهذا البحث أن يساهم في زيادة الاهتمام العلمي بتفعيل مرونة الموارد البشرية، باعتبارها محدد أساسي لأداء المؤسسة، وبضرورة إدارة هذا المورد استراتجيا لدعم إستراتجية المؤسسة، علاوة على إمكانية تدعيم الباحثين و المهتمين بمقاربة تحلل علاقة مرونة الموارد البشرية وتفعيلها و إدارتها بتحسين الأداء العام للمؤسسة.

أهداف الدراسة:

إن الهدف الاساسي لهذه الدراسة هو محاولة استكشاف العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والأداء التنظيمي في عينة من المؤسسات الجزائرية، وذلك من خلال الاهداف التالية:

- ✓ محاولة اكتشاف وتحليل مفهوم مرونة الموارد البشرية، تطبيقاتها، أشكالها وأهميتها الاستراتيجية لمنظمات الأعمال، ووضع تصميم وتصور مفاهيمي لتطبيقها وفق النموذج الفكري المبني على التحليل الاستراتيجي للموارد و الكفاءات الإستراتيجية، باعتباره مدخلا متميزا لتحقيق المؤسسة الاقتصادية الاداء.
- ✓ تحليل مفهوم الاداء التنظيمي، تعقيداته وأبعاده، مصادر تحقيقه ونماذج قياسه؛
- ✓ معرفة أهم تطبيقات مرونة الموارد البشرية المطبقة في المؤسسات الجزائرية؛
- ✓ التعرف على الاداء التنظيمي بأبعاده في المؤسسات الجزائرية؛
- ✓ معرفة أثر ممارسات مرونة الموارد البشرية على الاداء التنظيمي، وواقع ذلك في المؤسسات الجزائرية؛
- ✓ تقديم اقتراحات بناءا على نتائج الدراسة والنموذج المختبر لعلاقات التأثير بين المتغيرات، من شأنها أن تطور من أساليب تطوير مرونة الموارد البشرية وتحسين الاداء العام لمؤسسات الاعمال الجزائرية وكذا كيفية تعزيز العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والأداء التنظيمي.

منهج الدراسة و الأدوات المستخدمة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع وهذا نظرا إلى شكل و طبيعة الدراسة الحالية التي تستدعي توصيف وتحليل مجموعة من العلاقات والتفاعلات بين مفاهيم أساسية في البحث، حيث تم استعراض أهم ما جاءت به أدبيات الموضوع عن طريق القيام بمسح مكتبي لما توفر من مراجع متمثلة في الكتب والدوريات والملتقيات المتضمنة للدراسات السابقة، وهذا بغية تحصيل المادة العلمية والمعرفة النظرية الضرورية في تعميق الفهم والإلمام بموضوع الموارد البشرية والأداء التنظيمي حتى يتم بناء قاعدة أساسية من المعارف وتحضير المفاهيم والمداخل التي سيتم الاعتماد من أجل بناء النموذج النظري و التصميم العملي للدراسة.

أما في الدراسة الميدانية فلقد تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء عن طريق تصميم استبيان كأداة أساسية للدراسة تتضمن البيانات المطلوب تجميعها من المجتمع المستهدف من الدراسة عن طريق عينة ليتم تحليل هذه البيانات فيما بعد باستخدام الأساليب الإحصائية وبالاستعانة ببرنامج الحزم الاحصائية SPSS من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة و اختبار فرضياتها.

حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة الحالية في كل من الحدود المفاهيمية و الحدود المكانية و الحدود الزمنية، فالحدود المفاهيمية، تتمثل في محاولت الدراسة قياس مرونة الموارد البشرية بأربعة أبعاد ، مرونة الكفاءة، مرونة سلوكية، مرونة سياسات تسيير الموارد البشرية والمرونة الكمية، أما الاداء التنظيمي فقد إعتمد الباحث على نموذج Morin et al (1994) الذي يتضمن أربعة أبعاد للأداء التنظيمي للمؤسسات: استمرارية المؤسسة، شرعية المؤسسة، قيمة وأداء الموارد البشرية والفعالية الاقتصادية.

أما الحدود المكانية فتتمثل في أن مجتمع الدراسة اقتصر على المؤسسات الاقتصادية في بعض ولايات الشرق الجزائري ولاية قالمة وسوق أهراس وعنابة، فقط دون الولايات الأخرى عددها 13 مؤسسة، في حين كانت الفترة الزمنية للدراسة الميدانية الحالية مقتصرة على الفترة الممتدة من سنة 2015 الى أواخر سنة 2016.

هيكل الدراسة:

قصد الإجابة على الاشكالية الأساسية للدراسة الحالية واختبار فرضياتها وتحقيق أهدافها، ارتأينا تقسيم هذا البحث إلى خمسة فصول، ثلاثة فصول نظرية، و فصلين تضمنا الشق التطبيقي والميداني لهذه الدراسة، و يمكن توضيح محتويات هذه الفصول الخمسة على النحو الآتي:

في **الفصل الاول** نتناول الاطار النظري للأداء التنظيمي ودور الموارد البشرية في تحقيقه من خلال ثلاث مباحث، يتناول المبحث الأول ماهية الاداء، تعريفة مصادره وتقييمه، أما المبحث الثاني فيتناول أبعاد الاداء التنظيمي ونماذج قياسه، في المبحث الثالث نتطرق لدور الموارد البشرية كأحد أهم مصادر الاداء التنظيمي.

أما **الفصل الثاني** فتناولنا فيه تحليل مفاهيمي للمرونة ومرونة الموارد البشرية، من خلال ثلاث مباحث، تناول المبحث الأول مفهوم المرونة، أشكالها وتطبيقاتها في المؤسسات الاقتصادية وعلاقتها بالأداء، أما في المبحث الثاني فقمنا بتحليل المرونة في إطار نظرية الموارد، أين يمكن إعتبار المرونة ككفاءة تنظيمية، وتناولنا أيضا أهم النماذج التي تعتبر المرونة ككفاءة تنظيمية، المبحث الثالث تضمن أهم المداخل النظرية والتطبيقية في تصميم مرونة الموارد البشرية من نموذج المؤسسة المرنة الى المفهوم المتعدد الاشكال لمرونة الموارد البشرية الى نظرية الموارد والكفاءات.

الفصل الثالث خصص لتطبيقات مرونة الموارد البشرية وأثرها على الاداء، بحيث تناولنا أهم أربع تطبيقات في أربع مباحث، في المبحث الاول تناولنا مرونة الكفاءات وأثرها على الاداء، أما المبحث الثاني فتناولنا المرونة السلوكية وعلاقتها بالاداء، بينما المبحث الثالث فخصص لمرونة ممارسات تسيير الموارد البشرية، أما المبحث الرابع فتطرقنا فيه الى المرونة الكمية ودروها في تحقيق الاداء للمؤسسات.

في حين خصصنا الفصلين الرابع و الخامس للدراسة الميدانية، ففي **الفصل الرابع** الذي تضمن ثلاث مباحث، تناولنا في هذا الفصل المنهج المستعمل في الدراسة إنطلاقا من التموضع الإبستومولوجي الذي تبناه الباحث، وبنى وفقه النموذج النظري لها، كما تم توضيح مجتمع الدراسة، تبيان مراحل القيام بالدراسة عمليًا بالإضافة إلى شرح متغيراتها وتعريفها مفاهيميًا وإجرائيًا، والأساليب المستخدمة في تحليل ومعالجة النتائج واختبار الفرضيات، الخطوات المنهجية المتبعة في اعداد الدراسة الميدانية، الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية عنها. بحيث تعد الدراسات السابقة المصدر المعرفي والتطبيقي الأكثر

أهمية للباحثين في توفير الجانب المعرفي وتزويدهم بالمقاييس وكذلك معرفة النتائج التي توصلت لها هذه الدراسات مع إمكانية مقارنتها بالنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية.

أما **الفصل الخامس** فتضمن نتائج التحليل الوصفي لعينة الدراسة والمقياس المستخدم وكذا تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بإجابات أفراد العينة عن الاستمارة المتضمنة لمتغيرات الدراسة، وأيضا تحليل ومناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة الميدانية.

لتختتم هذه الدراسة بخاتمة عامة نستعرض فيها أهم النتائج المتوصل اليها وجملة من الاقتراحات، لنجد بعدها المراجع المعتمدة في البحث وأهم الملاحق.

الفصل الأول

الاطار النظري للأداء التنظيمي

تمهـيد

يُعد الاداء مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة لمنظمات الأعمال، وهو يمثل القاسم المشترك لإهتمام علماء الإدارة، وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تتناول الاداء إلا أنها لم تتوصل الى اتفاق حول مفهوم محدد له لارتباطه الوثيق بمختلف المتغيرات والعوامل سواء كانت متعلقة بالمنظمة في حد ذاتها أو ببيئتها الخارجية.

يعتبر الأداء التنظيمي المفهوم الذي يريد تحديد الأداء العام للمؤسسة، بمعنى القدرة على إرضاء وتحقيق أهداف متعددة، فالأداء التنظيمي مفهوم قياسي شامل، يبحث عن فهم تعقد مفهوم أداء المنظمات، يركز على فرضية انه من غير الممكن تقييم الأداء الحقيقي للمؤسسة على قاعدة مؤشر واحد أو أداء ببعد واحد.

لقد تنوعت مساهمات الباحثين و مقارباتهم التي حاولت تحديد مصادر الأداء و آليات تحقيقه في منظمات الأعمال، وتعد مقاربة الموارد الداخلية بصفة عامة ومقاربة الموارد البشرية بصفة خاصة من المقاربات الحديثة التي ركزت على أن الموارد البشرية باعتبارها من أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسة كونه مورد أساسي وفعال في أداء المؤسسة، لاتصافه بخصائص فريدة، عقلية، ذهنية، نفسية، وجسمانية يصعب تقليدها.

وعليه نهدف ضمن هذا الفصل إلى تناول الإشكالية المتعلقة بالأداء التنظيمي ودور الموارد البشرية في تحقيقه، من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الأداء؛

المبحث الثاني: الأداء التنظيمي أبعاده ونماذج قياسه؛

المبحث الثالث: المورد البشري كمحرك للأداء التنظيمي.

المبحث الأول: ماهية الأداء

يوجد اختلاف بين الكتاب والباحثين في تعريف مصطلح الأداء، حيث يرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات النظر وأهداف استعمال هذا المصطلح، فضلا عن التطورات المتسارعة والتعقيدات الكبيرة التي تشهدها بيئة منظمات الاعمال الداخلية و الخارجية، وهو ما جعل المفهوم أكثر تعقيدا يتطلب المزيد من الدراسة والتحليل، رغم الاهتمام الكبير الذي يلقاه المفهوم من قبل الباحثين والممارسين.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى، حيث جاء في المعجم الوسيط، أدى الشيء : قام به، أدى الدين قضاه، وأدى الصلاة : أقامها لوقتها وأدى الشهادة : أدلى بها، وأدى إليه الشيء : أوصله إليه، ويقول ابن منظور أدى الشيء : أوصله، والاسم الأداء وأدى الشيء قام به.(1)

واصطلاحا يعني الاداء النتائج العملية، أو الانجازات أو ما يقوم به الافراد من أعمال أو تنفيذ الاعمال(2)، بحيث يعرف قاموس le Petit Robert مصطلح الاداء " النتيجة التي يحققها حصان عدو، عداء..." نجد في هذا التعريف أن الأداء يعكس نجاح، انجاز متميز، لكن في التعريف ذا المعني التقني، الأداء يشير إلى " النتيجة المثالية التي يمكن أن تحققها آلة"، وهنا نجد أن المقصود ليس فقط الوصول الى تحقيق الهدف أو النتيجة (الفاعلية Efficacité) لكن طريقة الوصول لتحقيق ذلك (الفعالية Efficience).(3)

في مجال علوم التسيير والادارة يقدم Bourguignon تعريف للأداء من ثلاث معاني عامة: الأداء كنتائج، والأداء كعمل، الأداء كنجاح، يتم قياس ***الأداء نتيجة*** بمقارنة النتيجة المحققة بالهدف المحدد، هذه المقاربة هي المعتمدة حتى الآن في الرقابة الإدارية، فالأداء المالي للمنظمة يتم قياسه باستخدام معايير مثل المردودية و الربحية، الإنتاجية، والعائد على الأصول والكفاءة، أما ***الأداء كعمل*** يمثل الاستخدام للموارد، والعمليات والمهارات والصفات المحددة لتحقيق هذه النتائج. وأخيرا، ***الأداء كنجاح*** هو حسب تمثيلات النجاح ويختلف حسب التصورات عن النجاح التي يحملها كل طرف فاعل وبشكل أعم المنظمة بأكملها.(4)

1- بوالشرش كمال، (2015): الثقافة التنظيمية و الاداء في العلوم السلوكية و الادارية، الطبعة الاولى، دار الايام، عمان، الاردن، ص 83.

2- المصدر نفسه، ص 83.

3 -Donnadieu, G (2003) : la performance globale, quels déterminants, quelle mesure, In Les Ressources Humaines (cord) Dimitri Weiss, Eduction d'Organisation, Paris, France, p230

4 -Maadani. M et Said. K (2009) :Management et Pilotage de la Performance, Edition Hachette. Paris, France, p28.

ومنه نستخلص أن الأداء هو مفهوم **نسبي** (نتيجة مقارنة الانجاز بالأهداف) **متعدد** (اختلاف الأهداف) **وذاتي** (مرتبط بالطرف الذي يقيم، يعطي مجال للتفسير: الحكم على القيمة التي تختلف حسب الأطراف المعنية، المساهمين، المسيرين، النقابات...الخ).

كما يعبر عن الأداء من خلال مدى النجاح الذي تحققه المؤسسة في تحقيق أهدافها، ولذلك واتساقا مع وجهة النظر هذه يعبر عن الأداء بكونه "تحقيق الأهداف التنظيمية، مهما كانت طبيعة وتنوع هذه الأخيرة، هذا التحقيق يمكن أن يفهم في اتجاهه المباشر (النتائج) أو بالمفهوم الواسع للعملية التي تؤدي للنتائج (عمل)". [1]

حسب Miller et Bromiley الأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية و البشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، وبالتالي الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال الموارد أي الفعالية(Efficience)، والنتائج المحققة من ذلك الاستخدام أي الفاعلية (Efficacité). [2]

في الغالب عندما الحديث عن الأداء فنحن نستخدم مصطلحات الفعالية (الكفاءة) والفاعلية، فالفعالية l’efficience تعني العمل بطريقة جيدة وبدون هدر، وهو يمثل جوانب الأكثر، الأحسن، الاسرع، الأقل تكلفة من الأداء. أما الفاعلية l’efficacité تذهب أبعد من الفعالية وتتعلق بأثر العمل على الأفراد، صواب Pertinence الأهداف، النتائج على المدى الطويل والمعايير والقيم الضمنية المتعلقة بالعمل و الأهداف.[3]

ويقارن إبراهيم المنيف بين الفعالية (الكفاءة) والفاعلية من وجهة نظر Drucker. P فيذكر : الفعالية تعني كيف نعمل؟ How to do it أما الفاعلية تعني ماذا نفعل؟ What to do ، أي أن الفاعلية تعبر عن مدى صلاحية العناصر المستخدمة في التنظيم، كالإنسان، المال، المعدات، الأساليب، للحصول على النتائج المطلوبة، بمعنى العلاقة بين العناصر المستخدمة وليس كميتها، أما الفعالية فتهتم بكمية العناصر المستخدمة، أي العلاقة بين هذه العناصر كمدخلات ونسبة المخرجات لذلك فإن الفعالية تهتم بانجاز

[1] -Marie Fericeli. A et Bruno. S (1996): Performance et Ressources Humaines, Edition Economica, Paris, France, p20.

[2]- مصطفى يوسف، (2015): إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان،الاردن ، ص 16.

[3] - Donnadieu.G, op cit, p 231.

الأعمال بأقصر وقت و أقل استخدام للعناصر للحصول على النتائج المرغوبة، أي أن الفعالية تعني جعل المخرجات في حدودها القصوى و المدخلات في حدودها الدنيا.[1]

وبناءا عليه يمكن تحديد العلاقة بين المفاهيم الثلاثة من خلال الجدول التالي:

الجدول(1-1): العلاقة بين الأداء و الفعالية و الفاعلية

	الفعالية (Efficience)	**الفاعلية** (Efficacité)	**الأداء** Performance
المفهوم	فعل الشيء بطريقة أفضل Doing the thing right	فعل أفضل شيء Doing the right thing	فعل أفضل شيء بأفضل طريقة Doing the right thing right
المدى	جزئي عمودي كمي	شامل أفقي نوعي	متكامل

Source : Berrah L, (2002): L'indicateur de Performance, Edition Cepadues, Paris, P130 .

يمكن أن نستنتج من خلال الجدول السابق أن الفعالية ترتبط بالمدى القصير و المتغيرات ذات الطابع الكمي، بينما الفاعلية ترتبط بالمدى الطويل و المتغيرات النوعية – الظاهرة التنظيمية كمتغير أساسي يناقش من زاوية الفاعلية – بينما الأداء يقدم لنا نظام متكامل مدخلاته تتمثل في الفعالية و الفاعلية، ومخرجاته تتمثل في تحقيق الأهداف المعلن عنها[2].

إن القضية المتعلقة بأفضلية الفاعلية مقارنة بالفعالية يؤكد عليها Drucker. P ، و الذي يضيف إلى مفهوم الفاعلية ليس فقط القدرة على تحقيق الأهداف ولكن أيضا القدرة على الاختيار الجيد لها، بحيث يضيف إلى مفهوم **الفاعلية – النتائج** ، مفهوم **الفاعلية– الصواب**، التي تتعلق بالاختيار الجيد (bien – fonde de leur choix) ، هذا المفهوم الموسع للفاعلية يبرز بعض الصعوبات، المتعلقة مثلا: على أي أساس يعتبر هدف ما أفضل من هدف آخر؟، فذلك متعلق أساسا بتوقعات كل طرف، وشعوره بالفائدة (ما يراه مرغوب في نظره)، وكيف يُحكم على الصواب Pertinence ، وهو ما يبرز صعوبة تحديد ما هو الهدف الصائب و من هو الطرف المعني بذلك الهدف؟[3].

من أجل تلخيص هذه المقاربة الاصطلاحية، يمكن القول بأن أداء عملية ما (أو مجموعة عمليات) يمكن الحكم عليه من خلال ثلاث معايير مختلفة ولكن متكاملة: أهمية الهدف المقصود (pertinence) ،

---

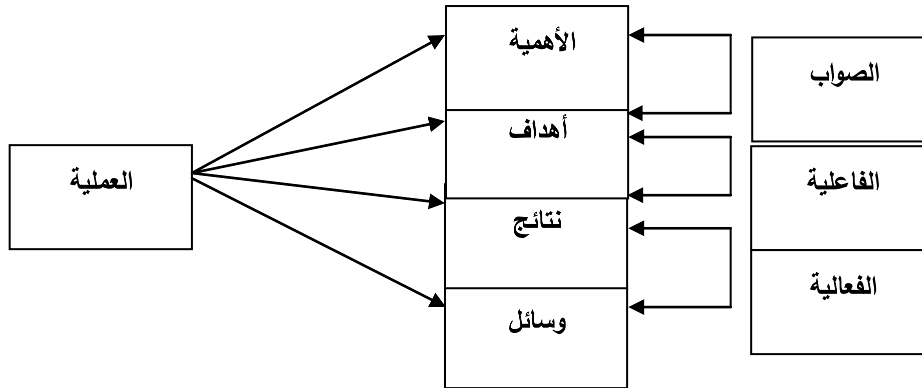
[1]- المنيف ابراهيم عبد الله (1980)، الإدارة: المفاهيم، الأسس، المهام، دار العلوم، الرياض، ص 222.

[2] - Savall H et Zardet V, (1989) : maîtriser les coûts et les performances cachés, 2ème éd, Edition Economica, Paris, France, p 172.

[3] - Donnadieu G, op cit, p 231.

حجم ما تم تحقيقه من نتائج (Efficacité)، الطريقة التي تم تحقيق بها هذه النتائج (Efficience)، وهو ما يقيس الأداء العام لمنظمات الأعمال، هذا المفهوم الذي أصبح سائد اليوم ويستعمل بقوة من طرف المنظرين والممارسين في ميدان إدارة الأعمال. و الشكل(1−1) يلخص معادلة الأداء. [(1)]

الشكل (1−1): معايير الأداء



Source: Donnadieu, G (2003) : la performance globale, quels déterminants, quelle mesure, In Les Ressources Humaines (cord) Dimitri Weiss, Édition d'organisation , p 232.

هذه المعايير الثلاثة يمكن تمثيلها على شكل نسب تقاس كما يلي:

الفعالية = النتيجة المحققة/ الوسائل المستخدمة

الفاعلية = النتيجة المحققة/ النتيجة المنتظرة أو الهدف

الصواب = الهدف/ مستوى الرضا المنتظر.

الأداء العام للمؤسسة يمكن تقييمه من خلال هذه المعايير الثلاثة في نفس الوقت، والذي يمكن ترجمته بالمقولة: "الفعل الجيد للأشياء الجيدة FAIRE BIEN LES BONNES CHOSES".

- الفعل (FAIRE): ويعني تحقيق الأهداف المسطرة (الفاعلية)
- الجيد (BIEN): ويعني الاقتصاد في الموارد والوسائل (الفعالية)
- للأشياء الجيدة (BONNES CHOSES): وذلك يعني الاختيار الجيد للأهداف (الملائمة).

[1] -Donnadieu G, op cit. p 231.

المطلب الثاني: مصادر الأداء

محددات النجاح في دنيا الأعمال متنوعة وتتطور مع مرور الوقت، فهي اليوم ليست نفسها في بداية القرن الماضي، وإذا كان الأداء العام للمؤسسات يمكن تعريفه بأنه ضمان البقاء وتحقيق النمو و التطور، فإن القضية التي تبقى تطرح دوما هي ما هي محددات تحقيقه؟ ما هي الأسباب التي تجعل مؤسسة ما ذات أداء جيد مقارنة بمؤسسة أخرى؟

في هذا الاطار نجد أن Donnadieu. G حدد ثلاث إتجاهات نظرية تتعلق كل منها بالمفاهيم التي تحدد الإطار لأحسن طريقة لتحقيق الأداء هي: التنظيم، الإستراتيجية والموارد البشرية[1]، بينما ربط Lepak and al أداء المؤسسة بالقدرة على خلق القيمة عن طريق أفرادها وتنظيمها و نموذجها الاجتماعي [2]، ويمكن تناول أهم هذه المصادر والمحددات للأداء في ما يلي:

1- **الأداء من خلال التنظيم** : وفقا Donnadieu أداء المؤسسة يأتي من قيمة تنظيمها، هذه القيمة هي ذات الصلة في المقام الأول بتنظيم العمل. وهي الفكرة التي تعني أن أفضل ترشيد وتوحيد لتنظيم العمل هو سبب تحقيق نتيجة أفضل، هذا المنطق هو من وحي مدرسة التنظيم العلمي للعمل (OST) المنشورة على نطاق واسع من قبل المؤلفين Taylor et Fayol. في إطار هذه النظرية، الإنتاجية هو مؤشر الأداء المرغوب و تعظيمها يعني أن الشركة تعمل بشكل جيد وأن بقاءها ليس في خطر.

أما في النظريات الحديثة، بالنسبة Lepak and al التنظيم يخلق القيمة عن طريق الابتكار، القدرات الديناميكية، و خلق معارف جديدة، هذا التنظيم ينشط حول خلق "الذكاء الجماعي"، والحديث هنا هو مثلا عن التنظيمات المؤهلة (Organisaton Qualifiante) أو المؤسسات المتعلمة: [3]

- أولا تحقيق الأداء من خلال الابتكار هو مجال تناوله بالتحليل العديد من الباحثين مثل Porter. M في كتابه Competitive advantage,، بحيث أكد Porte على أن المؤسسة تخلق قيمة جديدة عندما تطور وتدخل أساليب جديدة في كيفية القيام بالأعمال: استعمال طرق جيدة، تكنولوجيات جديدة، مواد أولية جديدة، نفس الشيء (Damanpour (1995 اقترح أن المنظمات المبدعة تدخل منتجات وخدمات جديدة، أو

1 - Donnadieu,G, op cit, pp 248-253.
2- Lepak D P, Smith K G and Taylor S M, (2007): Value Creation and Value Capture: A Multilevel Perspective. Academy of Management Review, Jan 2007, Vol 32, Issue 1. pp 183-187.
3 - idem, pp 184-185.

تطبيقات إدارية جديدة، المنتجات /الخدمات الجديدة أو التطبيقات الإدارية الجديدة هي نتيجة سيرورة ابتكاريه، وهذا يتطلب جهد مقصود لتطوير الأفكار الجديدة، التقنيات والغموض التنظيمي.

هذا التركيز على الابتكار في المنتجات والخدمات والسيرورات، يظهر إرادة المنظمة في البروز مقارنة بمنافسيها، لذلك تركز على التجديد من أجل خلق القيمة لزبائنها لجعلهم راضين بدرجة كبيرة.

- التيار الثاني في الأدبيات، القدرات الديناميكية، ويتعلق بتحليل كيف يمكن للمنظمات خلق القيم بالتركيز على الطريقة التي يمكن من خلالها المؤسسة أن تخلق ميزة جديدة Teece,Pisano et Shuen (1997) يؤكدون على أن المؤسسات تخلق مزايا من خلال السيرورات التنظيمية المتميزة، إدماج تطوير و إعادة تشكيل الكفاءات الداخلية والخارجية، نفس الشيء Eisenhardt et Martin (2000) يشير انه إذا كانت القدرات الديناميكية هي سيرورات و روتينات سهلة يمكن تحديدها فهي متعلقة بكيفية الحصول على الموارد، وكيف يتم إدماجها و إعادة تشكيلها.

ولقد حاول أنصار القدرات الديناميكية تحديد عمليا العوامل التي تساعد على خلق مزايا جديدة ، مثل تطوير المنتجات و العمليات، التطوير التنظيمي، قدرات ومعارف المسيرين.

- أخيرا خلق معارف جديدة هو أيضا مصدر للأداء يؤكد عليه Lepak and al ، بالخصوص Nahapiet et Ghoshal (1998) يقترحون أن العلاقات الاجتماعية بين الأفراد داخل المؤسسة توفر عدد كبير من المعلومات والمعارف، هذه الأخيرة يمكن مزجها وتبادلها من قبل أعضاء المنظمة تسمح بتوليد معرفة تنظيمية جيدة.

2- **الأداء من خلال الإستراتيجية:** [1] هذه المدرسة ولدت في الولايات المتحدة الأمريكية سنوات الخمسينيات ، بعد ملاحظة إخفاقات مدرسة تنظيم العمل التايلورية، ولعل من أهم وأكبر الانتقادات للمدرسة التايلورية هو عدم قدرة هذه المنظمات على مواكبة تطورات الأسواق والاستجابة لتغيرات المحيط.

اعتبار الإستراتيجية كعامل لتحقيق الأداء نجده في أعمال مكاتب الدراسات الشهيرة مثل BSG, MacKinzey و أيضا في مدارس إدارة الأعمال مثل مدرسة هارفرد، بحيث اخذوا بعين الاعتبار حتمية تطور المحيط، فالأسواق تتطور مقارنة بالإنتاج، لذلك ما فائدة إنتاج منتجات لا يريدها الزبائن أو لا تتماشى مع رغباتهم، وهو ما يتطلب ضرورة توقع تغيرات الأسواق ورغبات الزبائن و الاستجابة لها، وهو ما يعني

[1] - Donnadieu G, op cit, p 249.

تصميم إستراتيجية لمواجهتها، هذه المقاربة الإستراتيجية تسمح للمؤسسة بتحديد الوسائل (التنظيم و الإمكانيات) لتكون رد فعلية ولها القدرة على العمل والربح في محيط متغير.

في هذه المقاربة مؤشر أداء المؤسسة مرتبط بتنافسيتها، وهو أن تكون قادرة على المنافسة في أسواقها، من خلال الملائمة الدائمة لعرض منتجاتها مع توقعات أسواقها المتغيرة و إرضاء زبائنها.

3- **الأداء من خلال الأفراد:** هذه المقاربة ظهرت بداية الثمانينات، ونتجت أساسا من الملاحظات التي خرج بها المتتبعين للنموذج الياباني، أواخر السبعينات الأمريكيين والأوروبيين تساءلوا عن سر التنافسية الكبيرة التي تتميز بها المؤسسات اليابانية، القراءات أكدت على أن هذه المؤسسات لا تمتلك موارد طبيعية وعوامل إنتاج (آلات، يد عاملة) الأحسن في السوق، كما ليس لها تنظيم مختلف جوهريا، وايضا لم تتبع استراتيجيات خارقة، لكن شيء واحد يميزها وهو نوعية مواردها البشرية الفردية والجماعية، لذلك أصبح الشعار السائد: **الأفراد هم من يصنعون التميز**، لكن ما هي محددات الأداء من خلال الأفراد؟ والتي لخصها J.M. Descarpenties في المعادلة التالية [1]:

$$Eh=M.C.C$$

بحيث: Eh= الفعالية البشرية

M= التحفيز (الإرادة في العمل والنجاح، الديناميكية)

C= الكفاءة (الاحترافية، المعارف والمهارات، وهي تعكس الفعالية الفردية)

C= الثقافة (اللغة المشتركة، القيم المتقاسمة، الاحترام المتبادل، وهو ما يعكس الفعالية الجماعية).

فعديد من الكتاب أكدوا على أن فهم وتحليل عملية خلق القيمة يجب أن يبدأ من المستوى الفردي، فبعض أوجه خلق القيمة يمكن التنبؤ بها انطلاقا من خصائص الأفراد وتفاعلهم مع بيئتهم، لذلك من أجل خلق القيمة يجب أن يمتلك الأفراد قدرات مثل المعرفة ، الذكاء، البراعة العقلية المرونة الدوافع الذاتية التي تنتج من تفاعل الفرد مع عمله. لذلك يؤكد Lepak and al على أن الأفراد يساهمون في خلق القيمة من خلال جعل العمل/الخدمة أكثر تجددا وملاءمة في نظر المؤسسة أو غيره من المستخدمين النهائيين في سياق معين.[2]

[1] - Donnadieu,G (2001) , op cit. pp 251
[2] - Lepak D P, Smith K G and Taylor S M, op cit, pp 183-184.

4- **مساهمة المجتمع في الأداء:** [1] حسب Lepak and al سيرورة خلق القيمة يمكن إدراكها على مستوى المجتمع، من خلال برامج وتحفيزات من اجل خلق الروح المقاولاتية التي تشجيع المنظمات الموجودة و المؤسسات المقاولاتية على الابداع ورفع قيمتها لصالح أعضائها والمجتمع.

هذه الفكرة ليست بجديدة بحيث سبق Joseph Schumpeter (1934) أن أكد على أن مكانة المؤسسات في السوق تكون مهددة من طرف المنافسين الذين يقدمون ابتكارات جديدة يطلبها السوق، لذلك يؤكد الكاتب على أنه من أجل تجنب هذا التهديد على المؤسسات أن تدخل وباستمرار منتجات جديدة وأن تأخذ المبادرات.

وفي هذا السياق يؤكد Porter على أن المجتمع و الحكومة يمكنهم أخذ بعض المبادرات من اجل تحفيز الإبداع و التجديد و روح المبادرة التي تساعد على خلق القيمة. فالكاتب يتحدث عن الدور الذي يمكن أن تقوم به الدولة وسياسات الاقتصاد الكلي، التي تؤثر على الابتكار والتجديد في المجتمع، بحيث أن الحكومة تخلق القيمة من خلال القوانين والتشريعات، من خلال الخدمات التي توفر الهياكل، الاستقرار، أيضا ضمانات الجودة و السلوكيات القانونية، Porter يقترح أيضا أن المبادرة وروح المقاولة هي في قلب أي ميزة للأمة، ويفسر الكاتب كيف أن الولايات المتحدة الأمريكية استطاعت خلق محيط اقتصادي مشجع لصناعة المنتجات الطبية، بحيث هناك تشجيع للطلب، استثمار في البنية التحتية الطبية (مستشفيات ومدارس...) تدعيم مالي للابتكارات والإبداعات الطبية، كل هذه الإجراءات قادت إلى تطوير المؤسسات في الصناعة الطبية، وخلق مؤسسات جديدة في هذا المجال.

كتاب آخرين أيضا حاولوا تحديد العوامل الأساسية التي تكون مصدر لتحقيق الأداء للمؤسسات من بينهم Paul Pinto و T. Peters et R. Watrman، فهذا الأخير يحدد ثمانية عوامل للأداء[2] :

- التميز في العمل،
- الإستماع للزبون،
- تشجيع الاستقلالية والإبداع،
- ترسيخ الإنتاجية بتحفيز الأفراد،
- القيم الجماعية،

[1] - Lepak D P, Smith K G and Taylor S M, pp 186-187.

[2]- Peters. T and Waterman. R, (1999): Le prix D'excellence, les 8 leviers de la performance, Edition Dunod, paris, p8.

–الاحتفاظ بهيكلة بسيطة،

– المزج بين الليونة والصرامة،

– الاهتمام و الارتباط بما نعرف القيام به.

و بالنسبة لـ Paul Pinto فيرى أن هناك أربع عوامل للأداء، كل واحد من هذه الأعمدة حسب المؤلف يمثل قاعدة أساسية للأداء (1) :

– القيم(الحيوية) قاعدة للنظام في مجمله.

– الأسواق (المنافسة) أين يتم قياس الأداء.

– الأفراد (الإنتاجية) الذين يمثلون الركيزة.

– المهن (المردودية) أين يتم تجسيد الأداء.

مما سبق يتضح أن الأداء يتأثر بمجموعة من العوامل المختلفة و المتداخلة، و نتيجة لذلك فإن العوامل المحددة للأداء مجالها يبقى واسعا، و القائمة غير قابلة للضبط، لكن الشيء الملاحظ في جميع المقاربات السابقة أن عامل واحد دائم الحضور والتأثير على أداء المؤسسة رغم اختلاف وجهات النظر، إنه المورد البشري، ظهر كعامل أساسي ومحدد لا يتحقق إلا عن طريقه الأداء .

[1] - Paul Pinto (2003): la Performance Durable, renouer avec les fondamentaux des Entreprises qui durent, Edition Dunod, paris, France, p11.

المطلب الثالث: تقييم الأداء

إن الحاجة إلى القياس شيء مسلم به على حسب القول كل ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته أو تحسينه، ولهذا كان الاهتمام بعملية تقييم و قياس أداء المؤسسات منذ القدم، إلا أنه و في العشريات الاخيرة زاد اهتمام و عناية المؤسسات على مختلف أنواعها به بسبب تعقد المفهوم.

1- مفهوم تقييم الأداء:

يعرف Thietart. R التقيّيم هو أداة تسمح بمراجعة ما إذا كانت النتائج المحققة تتطابق مع النّتائج المنتظرة، ما يسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية.(1)

كما يعرف تقييم الأداء على أنه إيجاد مقياس يمكن من خلاله معرفة مدى تحقيق المشروع للأهداف التي أقيم من أجلها، و مقارنة تلك الأهداف بالأهداف المخططة، من أجل معرفة و تحديد مقدار الانحرافات عن ما تم تحقيقه فعلا مع تحديد أسباب تلك الانحرافات و أساليب معالجتها.(2)

و تشير هذه التعاريف وغيرها إلى أن مفهوم تقييم الأداء يعكس جانبين أساسيين هما:

- قياس مدى تحقق الأهداف، و هو ما يعرف بتقييم فاعلية الأداء.
- قياس كفاءة استخدام المواد المتاحة و مدى ملاءمة الأساليب التي اتبعت لتحقيق الأهداف، و هذا ما يعرف بتقييم كفاءة و فعالية الأداء.

كما أن هناك ثلاث مستويات لتقييم الأداء في المؤسسات :

- التقييم على المستوى الفردي، أي تقييم أداء العاملين؛
- التقييم على المستوى الوظيفي/ الجزئي ، أي تقييم أداء الوحدات والأقسام و الوظائف؛
- التقييم على المستوى الكلي، أي تقييم أداء المؤسسة ككل.

وعليه فإن تقييم الأداء يعتبر منظومة متكاملة لنتاج أعمال المؤسسة على ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية .وبهذا المفهوم يكون الأداء مشتملا على ثلاثة أبعاد (الفردي، المؤسسي، وأداء الوحدات التنظيمية) كما أنه يهدف إلى الكشف عن ثلاث أبعاد رئيسية (مدى إمكانية التطور، مدى الفاعلية، مدى الكفاءة).(3)

---

[1] -Thietart. R.A,(1990), la Stratégie de l'entreprise , MC GRAW-HILL , 2e édition , Paris, France , p 23.

[2]- كاضم جاسم العيساوي، (2008): الاقتصاد الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة. عمان، الأردن ص 250.

[3]- أيتن محمود سامح المرجوشي، (2008): تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية، دار النشر للجامعات، مصر، ص ص 17-22.

2- أهمية تقييم الاداء:

إن أهمية النظام الفعال لتقييم الأداء تتمثل في الارتباط بين أنشطة المؤسسة و أهدافها، و توفير المعلومات المفيدة لاتخاذ القرارات، و كذلك تزويدها بمعلومات مرتدة تفيد في تحقيق أغراضها، حيث يوفر أساسا قويا يمكن الاعتماد عليه في تحسين و تطوير مستويات أداء المؤسسة.

و على ضوء أهمية تقييم الأداء، فإن استخدام هذا الأخير يحقق ثلاثة أنواع من الأهداف: إستراتيجية، إدارية، وتنموية. [1]

- أغراض إستراتيجية: يتمثل الغرض الرئيسي لاستخدام عملية (نظام) تقييم الأداء، في تحقيق الربط بين أنشطة المؤسسة و الأهداف، حيث يستند التنفيذ الفعال للإستراتيجيات إلى تحديد النتائج المرغوبة و أنماط السلوك الضرورية والمطلوبة للتنفيذ، ثم تطوير أنظمة القياس و استرجاع المعلومات، و لتحقيق هذا الغرض الإستراتيجي، فإن نظام (تقييم الأداء) يجب أن يتسم بالمرونة، لأنه عندما تتغير الأهداف و الإستراتيجيات فإن النتائج و أنماط السلوك و القدرات المطلوبة تتغير بالضرورة.
- أغراض إدارية: تعتمد المؤسسات على معلومات تقييم الأداء، في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية.
- أغراض تنموية: يتمثل الجانب الأخير من أغراض تقييم الأداء في تنمية و تطوير أساليب أداء المؤسسة، فعندما لا تؤدي المؤسسة نشاطاتها على النحو المتوقع، عليها أن تسعى إلى تنمية أدائها من خلال المعلومات المرتدة من أنظمة تقييم الأداء، و التي تعكس نواحي الضعف في الأداء و لكن كذلك أسباب هذا الضعف.

3- معايير قياس الأداء:

لقد أصبح هناك شبه إجماع بأن معايير القياس المحاسبية التقليدية لم تعد قادرة على إعطاء صورة متكاملة عن الأداء العام للمؤسسات الحديثة، إضافة إلى عدم قدرتها على توفير مؤشرات ومقاييس أداء تمكن تلك المؤسسات من قياس أدائها الداخلي و الخارجي على المدى القصير و الطويل، وفق احتياجاتها الإستراتيجية، فلقد كانت المقاييس التقليدية قائمة على أساس مقاييس مالية بحتة تركز على النتيجة النهائية و هو بالطبع غير كاف نتيجة تعقد بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، لذلك تم تطوير مقاييس الأداء في

---

[1]- إسماعيل محمد السيد (1999)، الإدارة الإستراتجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية, ،ص377.

السنوات الأخيرة ليقابل المتطلبات المتجددة في السياق البيئي للمؤسسة، ويوضح كل من **Toni and Tonhcia** أهم الاختلافات بين النظم التقليدية و المبتكرة لقياس الأداء في الجدول التالي:

الجدول (1−2) الفرق بين مقاييس الأداء التقليدية والحديثة

نظم قياس الأداء التقليدية	نظم قياس الأداء الحديثة
تعتمد على التكلفة/الكفاءة	تتكون على أساس القيمة
تقوم على التبادل بين الأداء	تقوم على توافق الأداء
ذات توجهات قصيرة الأجل	ذات توجهات طويلة الأجل
موجهة نحو الربحية	موجهة نحو العميل
شائعة في المقاييس الفردية	شائعة في مقاييس الفريق
شائعة في المقاييس الوظيفية	شائعة في المقاييس العرضية
يتم مقارنتها بالمعايير	تقوم على متابعة التطور
تهدف إلى التقييم	تهدف إلى التقييم والاحتواء/التغلغل

La source: De Toni A and Tonchia S, (2001): Performance Measurement Systems: Models, Characteristics and Measures, International Journal of Operations and Production management, vol 21 Issue 1/2 , p26.

إن قضية تحديد معايير قياس وتقييم أداء المؤسسات تستدعي التعرض إلى رأيين على درجة مهمة من الاختلاف:

أصحاب الرأي الأول، الذي يعد توجها كلاسيكيا، يعتبر أن الاستناد على تحليل الوضعية المالية للمؤسسة وقدراتها الإنتاجية (الجانب المالي والجانب الإنتاجي) يعد كافيا للحكم على مستوى أدائها، ففي هذا الإطار تقييم الأداء يتمّ عن طريق قياس مردودية المؤسسة وإنتاجيتها.

أما أصحاب الرأي الثاني والذي يمكن تصنيفه ضمن التوجهات الحديثة، يعتبر أن أداء المؤسسة لا يمكن تقييمه دون الأخذ بعين الاعتبار الجانب التنافسي لها، هذا الأخير يتحقق بمدى قدرة المؤسسة على إرضاء المستهلك عن طريق ما توفّر له من سلع ذات جودة وأسعار معقولة، بالإضافة إلى الإبداع والابتكار، تلبية حاجات المستهلكين اللامتناهية.

في هذا الاطار يؤكد Jacot. J.H. (1990) على أن معايير قياس الأداء العام للمؤسسة هي في الحقيقة تعكس ثلاث مستويات أو جوانب تتشكل منها المؤسسة، المستوى المالي (معيار المردودية) ,المستوى الإنتاجي (معيار الإنتاجية) المستوى التّجاري (معيار التنافسية) [1] :

- معيار الإنتاجية هو أحسن مؤشر للحكم على المستوى الإنتاجي للمؤسسة وبالتالي على "فعاليتها" الإنتاجية، بمعنى أحسن استخدام للآلات و الافراد من أجل تحقيق مستوى معينة من الانتاج.
- معيار التنافسية الموجه لتقييم المؤسسة في جانبها التجاري، فهو يعبر على فاعلية المؤسسة في تحقيق أهدافها ذات الطابع الإستراتيجي، فالتنافسية تجد معناها مقارنة بالزبون الذي يجب أن تشبع حاجاته.
- معيار المردودية يعد أحسن مؤشر للحكم على الوضعية المالية للمؤسسة وهو بذلك يعبر على فاعلية المؤسسة في جانب أهدافها ذات الطابع المالي، هذه الاهداف التي تكون مهمة لأصحاب الاسهم ورأس المال (الصواب).

إن التركيز فقط على المردودة والإنتاجيّة كمعيارين كافيين لتقييم أداء المؤسسة لا يعني بالضرورة تجاهل الجانب التّنافسي فالمردودية المرتفعة للمؤسسة تشير مباشرة إلى قدرتها التنافسية.

كما أن التركيز فقط على الجانب التّنافسي عند تقييم أداء المؤسسة قد تبرره أهمة هذا الجانب ودوره الكبير في تحسين مردودية المؤسسة من منطلق أن وضع مصلحة الزبون كأولى الأولويات ستؤدي تلقائيا إلى تحقيق الأهداف الماليّة للمؤسّسة ورفع مردوديتها، ولهذا لا داعي لأخذ هذه الأخيرة في تقيّيم الأداء ويكفي فقط الاستناد على الجانب التّنافسي.

إن هذا الطرح يثبت أن عملية تقييم أداء المؤسسة، لا يمكنها أن تستند على مؤشرات وتتجاهل أخرى نظرا لارتباط الجوانب التي تعكسها هذه المؤشرات (المعايير) ببعضها البعض وصعوبة الفصل بينها، وفي هذا الإطار يؤكد S.Robert :" حسب خبرتنا الطويلة بالقرب من العديد من المؤسسات لاحظنا أن لا أحد منها يعتمد فقط على مجموعة من المؤشرات لتقيّيم أدائه، ويستغني عن مؤشرات أخرى، فكل المؤسّسات أصبحت تعي جيدا أن مؤشر واحد فقط لا يكفي للحكم على الأداء"،[2] وبالتّالي الإشكال ليس في كيفية إختيار المؤشرات وإنما في كيفيّة الاعتماد المتوازن عليها في رسم فكرة عن أداء المؤسسة.[3]

[1] - Donnadieu. G, op cit, pp 233-234.
[2] -Robert. S, (1999), le Tableau de Bord Prospectif : un Système de Pilotage, édition d'organisation , Paris, France,157
[3]- شوقي قبطان (2006): دراسة العلاقة بين سياسات تسيير الموارد البشرية وأداء المؤسسات الصناعية دراسة حالة عينة من المؤسسات الصناعية، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سعد دحلب – البليدة، الجزائر. ص ص 31-32.

المبحث الثاني: الأداء التنظيمي أبعاده ونماذج قياسه

أصبح من المسلم به الإقرار بتعقد مفهوم أداء المنظمات، هذا التعقد هو نتيجة تعقد المؤسسة في حد ذاتها التي تعتبر كنظام معقد يتشكل من عدة أطراف لها مصالح مختلفة قد تكون في بعض الأحيان متعارضة، هذه المؤسسة منفتحة على بيئة معقدة أيضا اقتصادية، اجتماعية وتقنية، لذلك سوف نتناول في هذا المبحث مفهوم الاداء التنظيمي الذي يحاول أن يأخذ بهذا التعقيد في البحث عن كيفية قياس الأداء العام للمؤسسات.

المطلب الأول: مفهوم الاداء التنظيمي

الأداء التنظيمي هو المفهوم الذي يريد تحديد الأداء العام للمؤسسة، بمعنى القدرة على إرضاء وتحقيق أهداف متعددة، الأداء التنظيمي مفهوم غير معياري أي قياسي شامل، يبحث عن فهم تعقد مفهوم أداء المنظمات، هذه المقاربة تركز على فرضية انه من غير الممكن تقييم الأداء الحقيقي للمؤسسة على قاعدة مؤشر واحد أو أداء ببعد واحد.

في هذا الإطار أداء المنظمة يقيم على أساس عدة أبعاد، مثل القدرة على تقديم عرض بقيمة مضافة للزبائن، القدرة على تحفيز الموظفين، خلق القيمة للمساهمين، المساهمة في رفاهية المجتمع، فلا يمكن الحديث عن الأداء التنظيمي دون الأخذ بقضية الأطراف ذات المصلحة، أين كل طرف يبحث عن إشباع أو تحقيق أهدافه الخاصة، فالاداء التنظيمي يفترض تحقيق أهداف تنظيمية أين مختلف الاطراف (الزبائن، المسيرين، العمال، المساهمين، المجتمع...) لها أهداف مختلفة وبالتالي تقييمها للأداء يكون مختلف.[1]

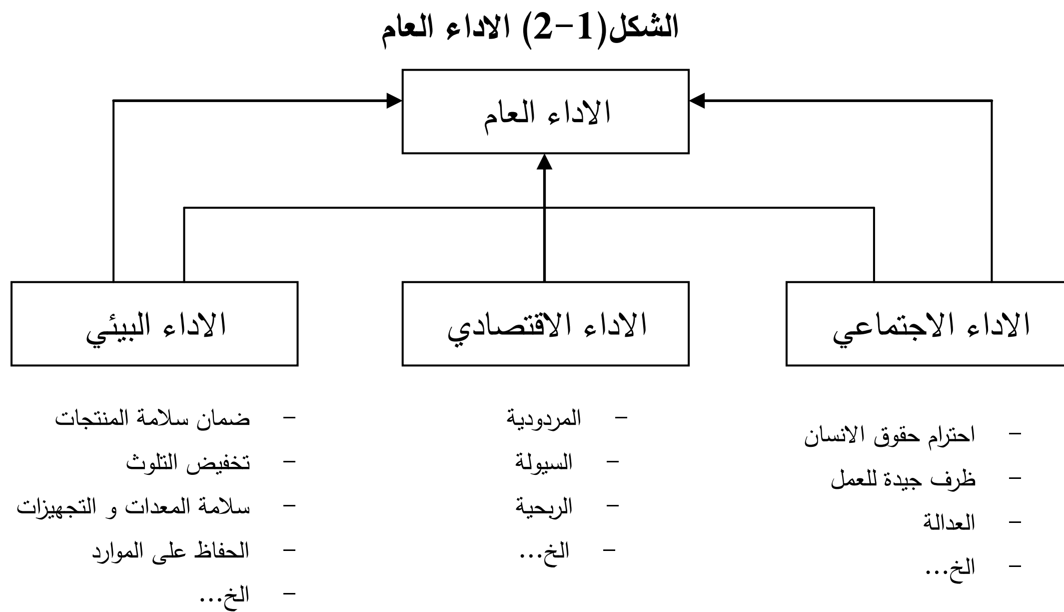
فالأهمية الأساسية للأداء التنظيمي هو توسيع مفهوم الأداء وعدم التركيز على بعد واحد أو طرف واحد فقط، فحتمية وجود تعارض بين أهداف أطراف المصالح يجعل من الضروري إعادة التفكير في الفكرة الأساسية التي تقوم على تعظيم مصالح المساهمين، الذي قد يكون على حساب مصالح الاطراف الاخرى.[(2)]

[1] - Saint-Onge S et Magnan M, (2007): Chapitre 1: La gestion des performances des organisations et des personnes, in Sylvie Saint-Onge et Victor Haines , Gestion des performances au travail, De Boeck Supérieur « Méthodes & Recherches », France, pp 17-18.
[2] - Barabel. M et Meier O, (2006): Manageor, Edition Dunod, paris, France, p 258.

فالأداء هو متعدد الأبعاد، لذلك البحث عن قياس الأداء التنظيمي هو البحث عن فهم أبعاده المتعددة وهو ما يستوجب البحث عن مؤشرات معقدة ومتعددة، وكذلك تحليل المنظمة كمجموعة من العمليات و الأنشطة و السيرورات التي تعمل على خلق القيمة للأطراف ذات المصلحة.(1)

فبالنسبة لـ Baret الاداء العام للمؤسسة يعرف على أنه مجموع الاداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، وهو ما يجعل منه مفهوم معقد يصعب قياسه تقنيا، والشكل (1-2) يلخص مكونات الاداء العام للمؤسسة(2).

الشكل(1-2) الاداء العام



La Source : Maadani. M et Said.K (2009) : Management et Pilotage de la Performance, Edition Hachette. Paris, France. P32.

في إطار تحديده لمفهوم الأداء التنظيمي قدم Morin, Savoie et Beaudin استعراض شامل للأدبيات حول الأداء التنظيمي، وقاموا بتحديد أربعة مقاربات نظرية رئيسية للأداء(3):

– النظرية الكلاسيكية البيروقراطية، التي تفضل المعايير الاقتصادية، تركز على الأهداف التي يتخذها المسيرين الملاك والتي في الغالب يعبر عنها بمصطلحات اقتصادية ومالية؛

– مدرسة العلاقات الإنسانية، تركز خاصة على مشكل إدماج الأهداف الفردية مع الأهداف التنظيمية، هذه المدرسة التي روادها (Maslow, Mayo, MacGregor) تأخذ النظرة الاجتماعية للأداء، المقاربة

---

1 - Barabel. M et Meier O, pp 249-250.

2 -Maadani.M et Said.K , op cit, pp 32-33.

3 - Villarmois. O,(2001): Le Concept de performance et sa mesure : un Etat de l'art, Les Cahiers de la Recherche CLAREE Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises ; UPRESA CNRS 8020. Avril 2001 ; pp5-4.

الاجتماعية للأداء تركز خصوصا على أهمية الخصائص السلوكية للأفراد في تحقيق أحسن النتائج التنظيمية؛

- المقاربة النظامية (السيستيمية) التي تعرف المنظمة كنظام له هدف وهو البقاء والاستمرارية، مرتبط بدرجة كبيرة بمفهوم الوقت، بقاء المنظمة يرتكز على حماية وتطوير الموارد المالية (المردودية)، السوق (التنافسية) و جودة المنتجات والخدمات؛

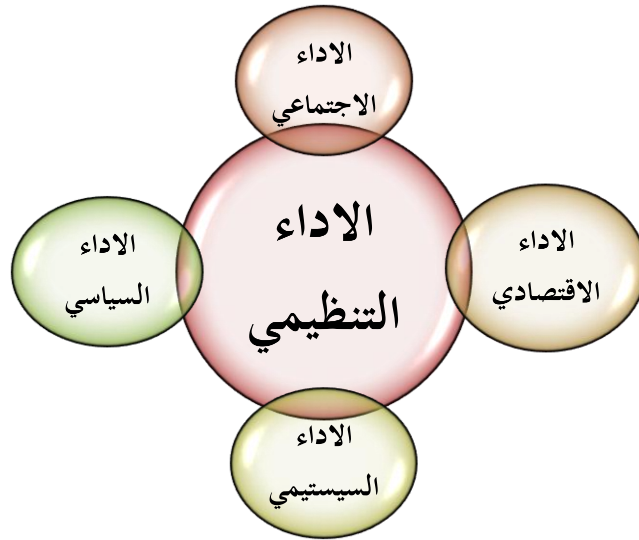
- المقاربة السياسية للمنظمة تتجه أساسا نحو إرضاء مختلف الأطراف الخارجية كأصحاب التمويل الرأسمالي، الموردين، الزبائن، المجتمع و المنظمات الرسمية.

كل تيار من هذه التيارات النظرية يتعلق بمعايير خاصة بالأداء التنظيمي، وهو ما يجعل من الأداء العام أو الأداء التنظيمي للمؤسسة متعدد الأبعاد يضم عديد الأطراف والجماعات التي لها مصالح من المؤسسة.

المطلب الثاني: أبعاد الاداء التنظيمي

إن المقاربات النظرية للأداء في المنظمات تطورت بتطور قوة الأطراف ذات المصلحة في المؤسسة و أيضا بتطور المحيط الذي تعمل فيه، فالأخذ بعين الاعتبار الأداء الاجتماعي هو نتيجة اخذ بعين الاعتبار الأهمية الإستراتيجية للكفاءات البشرية في العملية الإنتاجية، كما أن الفصل بين الملكية والتسيير ولد حاجة إلى الشفافية في الحسابات وضرورة خلق القيمة للمساهمين ومنه الحاجة إلى تدعيم الأداء المالي و الاقتصادي، و أخيرا الأخذ بعين الاعتبار الحاجيات الاقتصادية الكلية التي تترجم خاصة من خلال العمل و البيئة سمح ببروز بعد آخر للأداء والمتعلق بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات. وهو ما يجعل من الأداء العام أو الأداء التنظيمي للمؤسسة متعدد الأبعاد يضم عديد الأطراف والجماعات التي لها مصالح من المؤسسة، و الشكل (3-1) يلخص أبعاد الأداء التنظيمي حسب Morin et al.

الشكل (3-1) أبعاد الأداء التنظيمي حسب Morin et al (1994)



المصدر من إعداد الباحث

وفيما يلي نستعرض باختصار كل بعد من أبعاد الأداء التنظيمي: [1]

- **البعد الاجتماعي:** بالنسبة لـ Morin, Savoie et Beaudinn (1994) هذا البعد من الأداء التنظيمي يركز على هيكل العلاقات بين الافراد والجماعات، ولا يعني ملاحظة الافراد أو الجماعات و لكن الهيكلة الاجتماعية

---

[1] - Morin EM, Savoie A et Beaudin G : (1994). L'efficacité de l'organisation Conception intégrée (chap 5). L'efficacité de l'organisation. Edition Gaétan Morin. PP 260-261.
http://dess.fmp.ueh.edu.ht/pdf/morin1994_conception_integree.pdf

التي تشكل المنظمة، مؤشر توازن الهيكل و انسجامه وتناسقه يعتبر معامل الوحدة الاستمرارية و صلابة العلاقات التي تشكل الهيكل، البعد الاجتماعي يمكن أن يعرف إذا بأنه الانسجام الاجتماعي.

مصطلح اجتماعي يستعمل للإشارة إلى أهمية التركيز على الأداء الاستراتيجي للأجراء و الأفراد في حين استعمل (Arcand et al(2002 معايير تتعلق بالرضا، الغيابات و معدل دوران العمال، بالنسبة لـ Louart (2006) الأداء الاجتماعي متعلق بنتائج تسيير الموارد البشرية، مقارنة التعداد، الهيكل، طريقة العمل، الرضا وحركية الأجراء، توقع ومعالجة الأخطار الاجتماعية عن طريق تركيبة تعداد المنظمة، تمثل القيمة المضافة من خلال نوعية اليد العاملة في العلاقة مع العمل والمنظمة.[1]

- **البعد الاقتصادي:** ظل هذا البعد ولوقت طويل الجانب المفضل في قياس وتفسير أداء منظمات الأعمال وكان هدف عديد الدراسات منذ النظريات الأولى لتايلور، فيبر وفايول بداية القرن العشرين، فبالنسبة لفايول المنظمة الفعالة هي التي تستطيع العمل أكثر و أحسن بنفس الجهود، و بالنسبة لفيبر أداء المنظمة يقاس بتحقيق الأهداف التي هي المردودية والكفاءة، بمعنى آخر إنتاج النتائج الأقصى عن طريق الحد الأدنى من الاستثمار.[2]

بصفة عامة معظم التعاريف للأداء الاقتصادي يسمح بفهم العلاقة بين كمية أو نوعية الإنتاج و الوسائل المستعملة لتحقيق ذلك الإنتاج، كما يقول (Morin et al (1994 الفكرة العامة هي إنتاج الحد الأقصى من المداخل عن طريق الحد الأدنى من المصاريف الممكنة، بحيث نقيس من خلال هذا البعد الفعالية الاقتصادية للمنظمة من خلال كمية و نوعية الموارد الضرورية ليعمل النظام بطريقة جيدة.[3]

حتى الوقت الحاضر البعد الاقتصادي مازال المسيطر في قياس الأداء، تحت زاوية المردودية الاقتصادية هذا البعد يشمل على أهداف تستهدف غايات اقتصادية تمس: الإنتاجية، الإنتاج، الكفاءة، الربح، النوعية، النمو.

- **البعد السياسي:** البعد السياسي للأداء التنظيمي يتعلق حسب (Morin et al (1994 بالعلاقات التي تقيمها المنظمة مع التشكيلات الخارجية حتي تفوز بتأييدهم ودعمهم، لذلك من أجل تحقيق هذا البعد من الاداء يجب البحث على تقييم شرعية المنظمة في بيئتها، الشرعية التي تسمح للمنظمة بوضع استراتيجياتها لتحقيق اهدافها وتجاوز فترات الازمة بفضل الدعم من الاطراف الخارجية.

[1] -Bernerd. M, (2009): L'effet des pratique de ressources humaines sur la performance sociale des employés dans un contexte de culture nationale ; thèse de Doctorat, Université de Strasbourg, France. pp 97.
[2] -idem. p 85.
[3] - Morin EM, Savoie A et Beaudin G. op, cit, p 261.

إن مفهوم الأداء السياسي برز سنوات السبعينيات، مرجعه إلى أطراف ذات المصلحة، يعرفه Saulquin 2004 " تطوير المؤسسة على قاعدة مستدامة و مربحة، بالحفاظ على التوازن ما بين توقعات الزبائن، فرق العمل، موردين، مساهمين، المساهمة ايجابيا في المجتمع الذي نعيش فيه"، بمعنى أخر تحقيق التوازن بين مختلف شركاء المؤسسة، أين لا يكون للمؤسسة توجه أحادي لتحقيق الربح. بالنسبة لـ Glarkon هي القدرة على إرضاء مختلف الأطراف ذات المصلحة، وهو ما يسمح بإدماج عديد القواعد التي تسمح بتوسيع الاعتبارات المالية للأداء. [1]

فيما يخص تحقيق مصالح الأطراف المختلفة، الأداء السياسي مرتبط بفكرة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، فالمؤسسة تعمل في محيط اجتماعيي، تكنواوجي، سياسي وايكولوجي، لذا يجب عليها الجمع بين عديد المسؤوليات و الالتزامات القانونية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية. إن الأداء السياسي يشير إلى تشكيلة تنظيمية لأهم المسؤوليات الاجتماعية للمؤسسة، سيرورة التوعية الاجتماعية، برامج وسياسات و النتائج المتعلقة بالعلاقات الاجتماعية للمؤسسة.[2]

هذا الأداء يجمع عدة تشكيلات تنظيمية مثل أصحاب رؤوس الأموال، الزبائن، العمال، مجموعات الضغط الخارجية...الخ، أين اختيار معايير القياس يختلف حسب مصالح وقيم مختلف الأطراف، تقييم الأداء يتطلب استعمال مزيج يجمع مختلف التشكيلات التنظيمية وذلك يتحدد على أساس:

- قوة الأعضاء المسيطرين أو المحيط الخارجي؛
- الأهمية المتعلقة بكل طرف؛
- العدالة الاجتماعية؛
- شرعية المنظمة.

مفهوم الأداء السياسي يبرز أهمية الأخذ بعن الاعتبار تعدد وجهات النظر ومصالح مختلف الأطراف الداخلية و الخارجية، المتعلقة بالمنظمة، قياس هذا الأداء عن طريق إدماج أهداف مختلفة يرفع تحدي كبير للمؤسسة للأخذ بعين الاعتبار الاختلافات بين الأطراف.

- **البعد السيستيمي:** البعد السيستيمي للأداء التنظيمي يطرح قضية استمرارية المؤسسة، هذه المقاربة تركز على العوامل التي تعتبر مهمة من أجل استمرار المنظمة دون افتراض طريقة مثالية لتنظيمها، العوامل

[1] - Bernerd. M, op, cit, p 88.
[2] - Igalens J et Gond J.P. (2003) :La mesure de la performance sociale de l'entreprise : une analyse critique et empirique des données ARESE", *Revue Française de Gestion des Ressources Humaines,* Iss 50, p114.

الرئيسية التي هي في نموذج النظم هي معايير الأداء، التأقلم مع المحيط (بطريقة أخرى، الموردين، الزبائن، المنافسين...الخ) و الحفاظ على فارق لصالح المؤسسة بين المخرجات والمدخلات.(1)

إن نموذج التطابق مع المحيط، يضمن استمرارية التلاؤم بين المؤسسة في علاقة ضيقة مع المحيط، فالمنظمة يجب أن تُقيَم من حيث مدى قدرتها على الحصول على المدخلات، وتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات، وتوزيع هذه المخرجات، إلى جانب مقدرتها على حفظ التوازن والاستقرار.

إن مدخل النظم يؤكد على المعايير التي ستعمل على زيادة فرص البقاء على المدى الطويل مثل المعايير الخاصة بقدرة المنظمة على الحصول على الموارد، والمعايير الخاصة بالمحافظة على الموارد الاجتماعية والبشرية، وكذلك الاهتمام بالموارد التي تعكس قدرة المنظمة على التفاعل بنجاح مع بيئتها الخارجية، وعليه فإن هذا المدخل يركز على الوسائل والغايات عند الحكم على الفاعلية التنظيمية.

ويفترض هذا المدخل أن المنظمات تتكون من أنظمة فرعية متفاعلة مع بعضها البعض، و إذا ما عمل أي منها بصورة غير جيدة فسوف يؤثر على أداء المنظمة ككل، كما أن الفاعلية تتطلب التفاعل الايجابي بين المنظمة وبيئتها، وأنه لا بد للمنظمة من إحلال الموارد التي تستهلكها في عملياتها الإنتاجية من أجل المحافظة على بقائها.(2)

المنظمة تتشكل من وحدات جزئية، معقدة و الانتظام الذاتي يسمح لها بإعادة التنظيم الآلي حتى تسمح بتحقيق حالة من الانسجام والتعقد والتأقلم مع محيطها، على المدى القصير فعاليتها تقاس من خلال معيار الربح، على المدى الطويل الفعالية تقاس من خلال حالة الادخار من الموارد، الجودة، النمو، التأقلم مع المحيط الخارجي، أيضا الفعالية تقاس من خلال محددات على أساس المدخلات ، سيرورات التحول و المخرجات، ويعني الانسجام بين المنظمة ومحيطها، كفاءتها، شرعيتها مقارنة بالمحيط، وتكامل انظمتها الفرعية، مجموعة المحددات المنظمة لتحقيق أدائها التنظيمي.

[1] - Morin EM, Savoie A et Beaudin G. op, cit, p 261.

[2]- مؤيد سعيد السالم (1999): نظرية المنظمة، الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص ص 44-45.

المطلب الثالث : نماذج قياس الأداء التنظيمي:

سوف نستعرض في هذا المطلب أهم النماذج التي حاولت قياس أداء المؤسسات باعتباره مفهوم معقد متعدد الأبعاد، من خلال دمج مختلف الأبعاد التي تعكس الأداء التنظيمي للمؤسسة في نموذج واحد، يسمح بتقييم دقيق ويعطى صورة حقيقية عن الأداء العام للمؤسسات، وسوف نتناول خمسة نماذج هي: نموذج النظمي لـ Voyer, P، نموذج لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية، نموذج هرم الأداء Lynch et Cross ، نموذج بطاقة الأداء المتوازن Kaplan et Norton, ، نموذج الأداء التنظيمي لـ Morin et al

1- **النموذج النظمي لقياس الأداء لـ** Voyer, P :

إن إعتبار المنظمة كنظام يوفر لنا نموذج ثري من أجل التعرف على مجالات قياس الأداء وتصنيفها حسب المستويات والمكونات وقياس التناسق بين هذه المكونات، هذه الأخيرة يمكن حصرها في ستة مكونات أساسية تتمثل في[1] :

1- الزبائن: حاجاتهم، والطلب على الخدمات، فرص التدخل؛

2- الموارد (البشرية، المالية، المعلوماتية، المادية) والظروف الهيكلية، الموردين والشركاء؛

3- السيرورات، الأنشطة (ماذا؟)، و كيفية القيام بها (كيف؟)؛

4- النتائج و الانجازات؛

5- نتائج الآثار الخاصة على الزبائن، و الآثار العامة على المنظمة والبيئة؛

6- المحيط بصفة عامة (السياق ، إمكانيات التدخل، و العوامل الخارجية).

بناءا على هذه المكونات و على مؤشرات الأساسية في قياس الأداء والمتمثلة في :

- الاقتصاد: اكتساب المدخلات بأقل التكاليف؛
- الفعالية: نتائج العملية الإنتاجية – التحويل- مقارنة بالموارد المستخدمة؛
- الفاعلية: تحقيق الأهداف التي تستجيب للحاجيات، نتائج الأثر المرتبطة بالطلب؛
- الملائمة : نتائج الآثار وفقا للاحتياجات.

إضافة إلى التطابق أو الانسجام الذي يركز على العلاقة الخاصة بين بعض مكونات النظام، والتي تقاس من خلال:

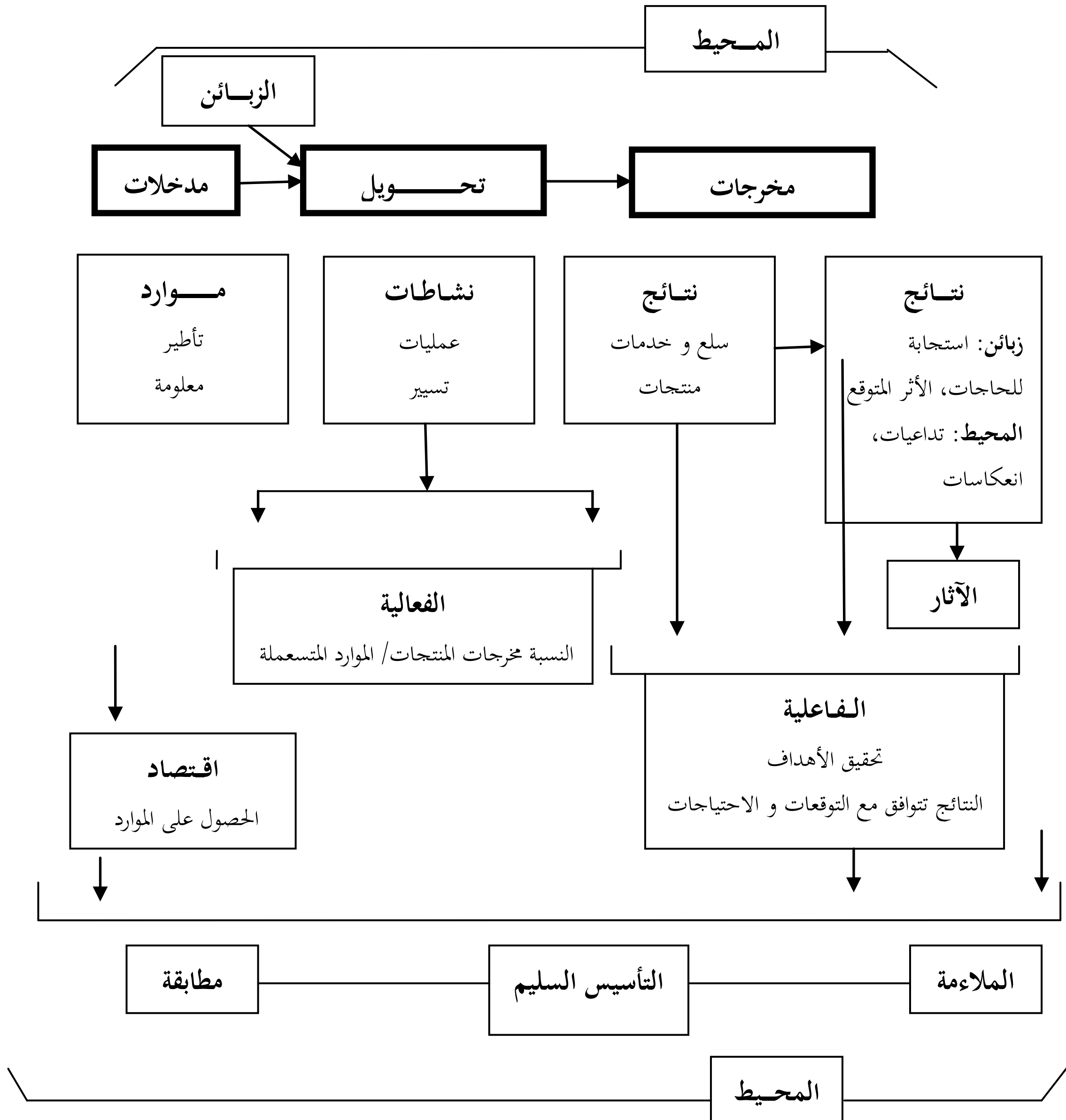
---

1 -Voyer, P,(2006): Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance, 2^{em} éd. Presses de l'Université du Québec. pp 100-103.

- الاستجابة الممكنة: إتاحة الموارد والحصول على الخدمات (درجة الانسجام بين الحاجات المدركة ⇔ الخدمات المعروضة ⇔ و الموارد المتاحة)؛
- الرضا: درجة المطابقة المدركة من طرف الزبون بين، نتائج الآثار⇔ والتوقعات والاهتمامات؛
- قابلية التأقلم والتجديد: درجة التطابق بين تطور المنتجات والخدمات المعروضة وطريقة إنتاجها⇔ تطور حاجات السوق و السياق (التأقلم) وتطور الإمكانيات الفرص المتاحة (التجديد).

وبالتالي يصبح نموذج قياس الأداء العام للمنظمات كما في الشكل التالي:

الشكل (1-4) نموذج قياس الأداء وفق المقاربة النظمية لـ Voyer, P.



Source: Voyer, P,(2006) Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance, 2[em] éd. Presses de l'Université du Québec. p 103.

2- نموذج لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية:

وضعت هذه اللجنة معيار u4 والذي يتضمن نموذجا شاملا لتقييم الأداء ويتكون هذا النموذج من ست مجموعات رئيسية؛ المؤشرات البيئية، مؤشرات السوق والمستهلك، المؤشرات التنافسية، مؤشرات التشغيل الداخلية، مؤشرات أداء الموارد البشرية، المؤشرات المالية، وأوصت المؤسسات باختيار مؤشرات الأداء التي تتناسب مع ظروفها واحتياجاتها والإستراتيجية التي تتبعها،[1] ومؤشرات قياس الأداء للجوانب الستة نلخصها في الجدول التالي :

الجدول (1- 3): مؤشرات الأداء للجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية

المؤشرات البيئية	مؤشرات التشغيل الداخلية
• عدد ساعات الخدمات التي تقدمها المنظمة للمجتمع • عدد ساعات أنشطة التصنيع • نسبة المواد التي تم تدويرها إلى إجمالي المواد • حجم الملوثات والأضرار البيئية التي قامت بها المنظمة • حالات الإصابات والحوادث التي حدثت بسبب المنظمة • التعويضات التي دفعتها المنظمة للجهات الحكومية	• الوقت اللازم لتطوير المنتج • عدد المنتجات الجديدة • متوسط فترة التشغيل • نسبة المبيعات إلى حجم التوظيف لدى المنظمة • مقاييس عدم الجودة • متوسط فترة التخزين • الوقت المستغرق بين طلب المنتج وتسليمه للعميل
مؤشرات السوق والمستهلك	**مؤشرات أداء الموارد البشرية**
• نصيب المنظمة في السوق • عدد العملاء الجدد والذين تم فقدهم • رضا العملاء • مدى جودة المنتج • مدى جودة النقل • سرعة الرد على العملاء • ربحية العملاء طبقا لقنوات السوق أو طبقا للمناطق الجغرافية .	• عدد ساعات التدريب لكل فرد • معدل دوران العاملين • عدد العاملين الذين تم توظيفهم إلى إجمالى عدد الطلبات المقدمة • الروح المعنوية للعاملين • مدى ولاء العاملين
المؤشرات التنافسية	**المؤشرات المالية**
• نصيب المنافس فى السوق • مدى جودة منتجات المنافسين • مدى سرعة تقديم السلعة أو الخدمة لدى المنافسين • المؤشرات المالية لدى المنافسين • جودة سعر الخدمة أو السلعة لدى المنافسين • رضا العميل عن المنافسين • الوقت اللازم لتقديم منتج جديدة لدى المنافسين	• معدل زيادة الإيرادات • ربحية العملاء • ربحية المنتجات • معدل العائد على المبيعات • معدل العائد على رأس المال العامل • القيمة الاقتصادية المضافة E.V.A • معدل العائد على رأس المال • معدل العائد على حقوق الملكية.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: زينب احمد عزيز حسين ، مصدر سبق ذكره، ص ص 277- 278

[1]- زينب احمد عزيز حسين (2001): نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء (إطار مقترح) ، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، 6 -8 نوفمبر 2001، القاهرة جمهورية مصر العربية، ص 277.

3- نموذج هرم الأداء لـ Lynch et Cross. :

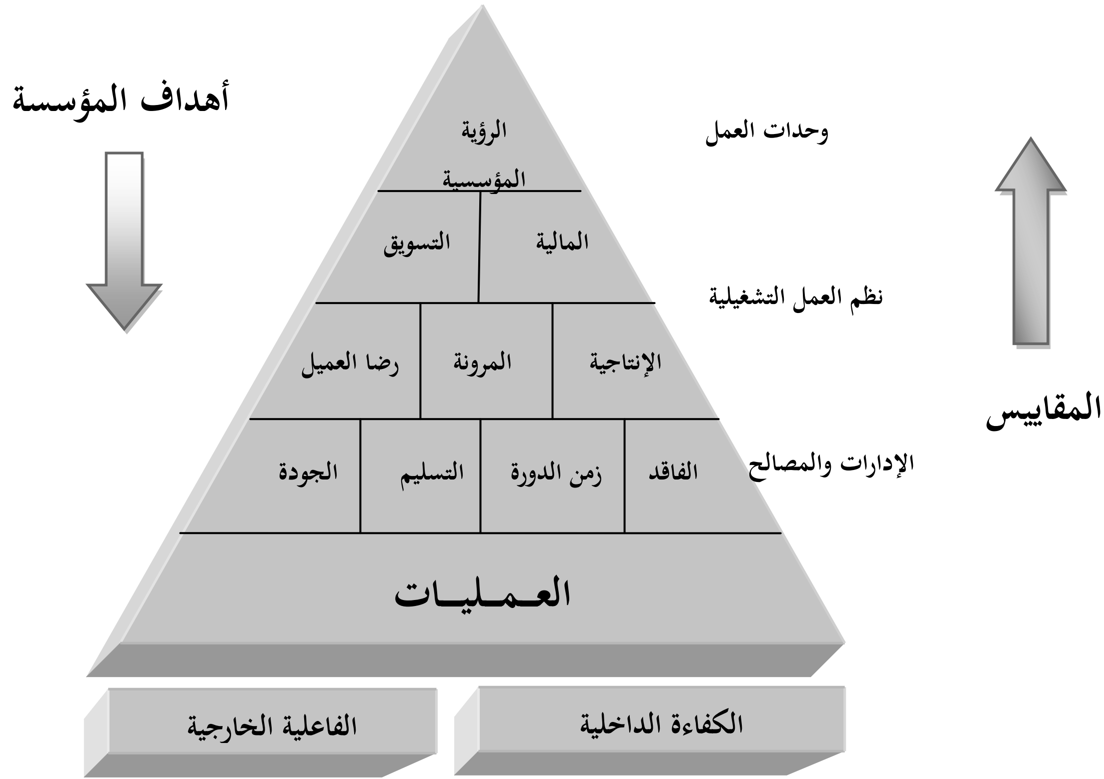
نموذج هرم الأداء الذي قدمه McNair et al سنة 1991 هو مثال لنظام متكامل لتقييم الأداء، حيث يترجم أهداف المؤسسة من أعلى الهرم إلى أسفله، ويترجم المقاييس من أسفل الهرم إلى أعلاه، يقوم هرم الأداء على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، والهندسة الصناعية ومحاسبة الأنشطة.

بالنسبة لعملية تحديد الأهداف تستند على الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، ثم يتم ترجمة هذه الأهداف إلى أهداف تسويقية و مالية محددة لوحدات المؤسسة مثل أهداف الحصة من السوق، والإيراد والأرباح، والتي على أساسها يتم تحديد الإستراتجيات، ووضع الموازنات والتنبؤات المالية، ثم تأتي بعد ذلك الخطوة الهامة والأساسية بترجمة أهداف الوحدة إلى مقاييس مفيدة للمستوى التشغيلي ، وهذا المستوى ليس تنظيميا في الحقيقة، بل يتألف من عدد من التدفقات داخل المؤسسة، هذه التدفقات تغطي وظائف المؤسسة والعديد من الإدارات، وهنا تتم صياغة الأهداف من منظور رضا العميل، والمرونة، والإنتاجية، ويعمل هذا المستوى بمثابة حلقة وصل بين الأقسام العليا والدنيا في الهرم، وتوضح الأهداف الثلاثة عند المستوى الثالث دوافع الأداء، فيما يتعلق بكل من الأهداف السوقية والأهداف المالية، بالإضافة إلى ذلك فإن هذا المستوى هو الذي تشتق منه الأهداف التشغيلية مثل الجودة والتسليم وزمن الدورة والفاقد من بين هذه الأهداف ترتبط الجودة والتسليم ارتباطا مباشرا بالفاعلية الخارجية، على حين يمثل زمن الدورة والفاقد مؤشرين لكفاءة المؤسسة الداخلية.

في القسم الأدنى من الهرم أي الجزء الخاص بالعمليات، يقاس الأداء بصورة يومية أو أسبوعية أو شهرية، أما في الأجزاء العليا من الهرم، فتكون القياسات أقل تواترا ويغلب عليها الطابع المالي وفي رأي McNair et al ينبغي أن يكون نظام القياس متكاملا بحيث يتم ربط المقاييس التشغيلية عند المستويات الأدنى بالمقاييس المالية عند المستويات الأعلى، وبهذه الطريقة تستطيع إدارة المؤسسة أن ترى ما يشكل أساسا للمقاييس المالية، وما يشكل دافعا لها.(1)

[1]- نيلز جوران، جاي روي، ماجنز دوتر(2003): الأداء البشري الفعال بقياس الأداء المتوازن، أفكار عالمية معاصرة، ترجمة علاء أحمد صلاح، سلسلة إصدارات بيميك، القاهرة، مصر، ص ص 44-64.

الشكل(1-5) هرم الأداء



المصدر: نيلز جوران، جاي روي، ماجنز دوتر(2003) : الأداء البشري الفعال بقياس الأداء المتوازن، أفكار عالمية معاصرة، ترجمة علاء أحمد صلاح، سلسلة إصدارات بيميك، القاهرة، مصر، ص45

4- نموذج بطاقة الأداء المتوازن لـ Kaplan et Norton

تعد بطاقة الأداء المتوازن أحد الأساليب والتقنيات الإدارية الحديثة التي ساهمت في ضبط أداء المنشأة، وهي مفهوم طور من قبل Kaplan et Norton في بداية التسعينات، وتترجم البطاقة مهمة المنظمة وإستراتيجيتها إلى مجموعة من إجراءات الأداء والتي تمثل إطار عمل تطبيق إستراتيجيتها، وتعتبر هذه البطاقة أداة تقييم فضلا عن كونها أداة إستراتيجية تهدف إلى الربط بين المؤشرات المالية والربح من جانب، و بين العمليات التنفيذية اليومية للأداء المؤسسي والتخطيطية المستقبلية من جانب آخر، بمعنى الربط بين الرقابة المالية التشغيلية على المدى القصير مع الرؤية الإستراتيجية المستقبلية في المدى الطويل، ودراسة مدى تأثيرها على تنمية المستقبل كما يعتمد مفهومها على المحاور الزمنية الثلاث الماضي والحاضر والمستقبل، بمعنى أن ما نعمله اليوم من أجل الغد قد لا يكون له تأثير مباشر وواضح إلا بعد فترة زمنية مستقبلية[1].

[1]- عبد المجيد الطيب شعبان (2013): تقييم الأداء من منظور إستراتيجي، المجلة الجامعة، المجلد 1، العدد 25 ، 2013، ص 194.

ويعرف البعض بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المنشأة إلى أهدافا محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة.(1)

تستمد بطاقة قياس الأداء المتوازن أهميتها من محاولة موازنة مقاييس الأداء المالية وغير المالية لتقييم الأداء القصير الأجل والطويل الأجل في تقرير موحد. وبالتالي تقلل بطاقة قياس الأداء المتوازن من تركيز المديرين علي الأداء المالي قصير الأجل مثل المكاسب السنوية أو الربع سنوية، ولكنها تهتم بالتحسينات القوية في المقاييس غير المالية التي تشير إلي إمكانية خلق قيمة اقتصادية في المستقبل. علي سبيل المثال، السعي لزيادة رضاء العميل يشير إلي مبيعات أعلي ودخل أعلي في المستقبل، كما تركز بطاقة قياس الأداء المتوازن انتباه الإدارة علي كل من الأداء القصير الأجل والطويل الأجل. (2)

و هناك أربعة أبعاد أو جوانب جوهرية لعملية قياس الأداء المتوازن تتمثل فيما يلي: (3)

- **الجانب المالي:** يقيس هذا الجانب ربحية الإستراتيجية، لأن تخفيض التكلفة المتعلق بالمنافسين والغير وتحقيقهم للأرباح تمثل المحركات الأساسية للمبادرات الإستراتيجية التي تمارسها المنظمة ، و يعتمد الجانب المالي علي كم من الدخل التشغيلي والعائد علي رأس المال سيتم تحقيقه.
- **جانب العميل:** يحدد هذا الجانب قطاعات السوق المستهدفة ويقيس نجاح الشركة في هذه القطاعات. لتتحكم في أهداف نموها، وتستخدم المنظمات مقاييس مثل حصة السوق، عدد العملاء الجدد، ورضاء العميل.
- **جانب النمو والتعليم** يحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوي التي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين. أن جانب التعلم والنمو للمنظمات يؤكد على ثلاث قدرات:

– قدرات الموظف التي تقاس باستخدام فهم الموظف ومستويات مهاراته ومسح لرضاء الموظف ومعدلات الدوران.
– قدرات نظام المعلومات مقاسه بنسبة من موظفين الصف الأول.
– التحفيز والمكافآت : وتقاس بعدد اقتراحات كل موظف ومعدل تطبيق الاقتراحات.

[1]- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، (2009): قياس الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، ص 57.
[2]- المصدر نفسه، ص ص 59-60.
[3]- المصدر نفسه، ص ص 60-63.

- **جانب العمليات الداخلية:** يعتمد هذا الجانب علي العمليات الداخلية التي تؤيد كلا من جانب العميل عن طريق خلق قيمة للعملاء والجانب المالي بواسطة زيادة ثروة المساهمين. ويتكون جانب العمليات الداخلية من ثلاثة أبعاد فرعية على النحو التالي:

  - عملية الابتكار، والتي تتعلق بخلق المنتجات والخدمات والعمليات التي ستقابل احتياجات العملاء.
  - عملية التشغيل، وتمثل عمليات الإنتاج وتوصيل المنتج والخدمات المتواجدة للعملاء والمبادرات الأساسية الاستراتيجية للمنظمات الرائدة في تحسين جودة التصنيع، وتقليل وقت التوصيل للعملاء، ومقابلة أوقات التوصيل المحددة.
  - خدمة توصيل المبيعات، وتعمل على توفير الخدمة ومساندة العميل بعد البيع أو توصيل الخدمة أو السلعة.

5- نموذج الأداء التنظيمي لـ Morin, Savoie et Beaudin

يؤكد Morin, Savoie et Beaudin (1994) في دراستهم أن تمثيل الاداء التنظيمي الذي قدمه الخبراء الممارسين يظهر الاداء التنظيمي كحكم يحمله فرد أو مجموعة حول المنظمة وبأكثر دقة حول الأنشطة، المنتجات، النتائج و الاثار المحققة، و يبرز الباحثين أربعة نتائج أساسية يمكن الخروج بها من الابحاث و الدراسات المختلفة حول مفهوم الاداء التنظيمي: [1]

- الأولى، أنه في المنظمات يبقى التركيز على الاستقرار و النمو للهيكل، هذه الاهداف تتضمن الحفاظ على الموارد و استمرار الجودة.
- الثانية متعلقة بعقلانية المنظمة، منطق عمل المنظمة هو الفعالية الاقتصادية أين البحث عن تعظيم المداخيل و تقليص التكاليف وكل ذلك مع تحسين جودة المنتجات.
- حتى يتم الحفاظ على أصول المنظمة، يجب ضمان شرعيتها في نظر الاطراف الخارجية، وخاصة عند المستثمرين والزبائن، هذا الشرط يشكل عائق ثقيل على الاداء التنظيمي، لأنه يجب التعامل مع متطلبات من المحتمل أن تكون متخاصمة ومتعارضة.
- أخيرا من أجل تحقيق الأداء، من المهم العمل على تحقيق أقصى درجة ممكنة مصالح وأهداف الافراد العاملين بطريقة تجعلهم يساهمون ويشاركون من خلال جهودهم وإبداعاتهم في استمرارية وأيضا نمو المنظمة.

[1] - Morin EM, Savoie A et Beaudin G. op, cit, p 266.

بناءا على نتائج هذه الدراسات قدم Morin, Savoie et Beaudin (1994) نموذج لقياس الأداء التنظيمي بعد أن قاموا بدراسة الأدبيات التي مكنت من التأكيد على أن الأداء له أربعة أبعاد أساسية: المفهوم الاقتصادي، المفهوم الاجتماعي، المفهوم النظمي و المفهوم السياسي، لذلك قياس الأداء التنظيمي ينبغي أن يكون متوازن بين أربع مجالات: الاستمرارية، الفعالية الاقتصادية، قيمة الموارد البشرية وأخيرا الشرعية لدى الجماعات الخارجية، كما يلي: [1]

- بعد " **قيمة الموارد البشرية** ": قيمة الموارد البشرية تتعلق بتعداد المنظمة، بمعنى كل الافراد الذين هم في الخدمة في المنظمة، وتمثل القيمة المضافة من خلال نوعية اليد العاملة في علاقتها ع العمل والتنظيم، حسب دراسة Morin (1989) هناك أربعة معايير تؤخذ بعين الاعتبار في بعد "قيمة الموارد البشرية": الروح المعنوية للعمال، مردودية العمال، تطوير العمال، وأخيرا تعبئة العمال.
- بعد "**الفعالية الاقتصادية**" : الفعالية تفترض أنه بإمكاننا انتاج ما نريد بطريقة اقتصادية، العديد من الابحاث في هذا المجال تستعمل المردودية والفعالية من أجل قياس فاعلية المنظمة، من بين الابعاد الأربعة، هذا البعد هو البعد الذي يجد التوافق الاكبر بين الباحثين والممارسين؛ الفعالية الاقتصادية تتربط بصفة خاصة مع مفهوم الانتاجية التنظيمية، تعبر عن العلاقة بين كمية او نوعية الانتاج والموارد المستخدمة من أجل تحقيق ذلك الانتاج، معايير الاقتصاد الداخلي (الدرجة التي تستطيع المنظمة تقليص كمية الموارد المستخدمة مع ضمان السير الحسن للنظام) و الانتاجية (كمية السلع المنتجة مقسمة على كمية الموارد المستخدمة في انتاجها) تبرز كأهم مكونات التي تشكل الفعالية الاقتصادية.
- بعد " **شرعية المؤسسة في نظر الاطراف المجموعات الخارجية** ": هذا البعد يعود الى الحكم الذي يحمله أهم المجموعات التي تشكل خارج المنظمة، مثل حاملي رؤوس الأموال، الزبائن، الهيئات المنظِمة، المجتمع، شرعية المؤسسة في نظر المجموعات أو الاطراف الخارجية ترتكز حول تقييم و مدى رضا هذه الاطراف الخارجية الاساسية.
- بعد "**استمرارية المنظمة**": هذا البعد يعكس درجة استقرار وأخيرا نمو المنظمة و قدرتها على الاستمرار عبر الزمن، استمرارية المنظمة تعود بالخصوص الى امكانية الحفاظ و تطوير الموارد المالية (مردودية المنظمة)، الحفاظ وتطوير أسواق تخدمها المنظمة (تنافسية المنظمة)، الحفاظ وتطوير جودة المنتجات والخدمات (درجة استجابة المنتجات والخدمات لحاجيات الزبائن)، هذه المعايير تمنح مؤشرات على قدرة المنظمة على التأقلم مع تطورات المحيط.

[1] - Morin EM, Savoie A et Beaudin G. op, cit, pp 266-269.

هذه الابعاد الاربعة التي وضعها Morin, Savoie et Beaudin (1994) تتضمن بدورها ثلاثة عشر معيارا تحاول ان تمنحنا نموذجا يقيس الاداء التنظيمي للمنظمات بإعتباره مفهوما متعدد الابعاد ومعقد، كما يلخص الجدول(1−5).

الجدول(1−5): نموذج Morin, Savoie et Beaudin لقياس الأداء التنظيمي

الفعالية الاقتصادية	قيمة الموارد البشرية
اقتصاديات الموارد: قدرة المؤسسة على تخفيض حجم الموارد المستعملة مع ضمان حسن الاستخدام **الإنتاجية:** كمية ونوعية المنتجات مقارنة بكمية الموارد المستخدمة في الإنتاج لفترة زمنية معينة	**تعبئة الأفراد:** مستوى الاهتمام والمشاركة التي يبديها الأفراد في عملهم للمنظمة و أيضا الجهد المبذول لتحقيق الأهداف. **الروح المعنوية للأفراد:** درجة تقييم الخبرة في العمل بشكل ايجابي للفرد **مردودية الأفراد:** نوعية وكمية المنتجات التي يقدمها الفرد أو الفريق **تطوير الأفراد:** درجة نمو وتطور الكفاءات لدى أفراد المنظمة
استمرارية المؤسسة	**شرعية المؤسسة في نظر الأطراف الخارجية**
جودة المنتجات: مدى تلبية المنتجات لحاجات ورغبات الزبائن **مردودية مالية:** درجة ارتفاع أو انخفاض المؤشرات المالية كالعائد على رأس المال المستثمر مثلا، مقارنة بالممارسات السابقة، أو مقارنة بأهداف معينة. **تنافسية:** مقارنة المؤشرات الاقتصادية مع تلك المحققة في الصناعة أو عند المنافسين	**رضا أصحاب رأس المال:** درجة اعتقاد المساهمين أن أموالهم تستخدم بطريقة مثلى. **رضا الزبائن:** حكم الزبون على طريقة التي تستجيب بها المؤسسة على احتياجاته. **رضا التنظيمات الرسمية:** درجة احترام المؤسسة للقوانين و اللوائح التنظيمية التي تحكم نشاطها. **رضا المجتمع:** التقييم الشامل من المجتمع لأنشطة المنظمة وآثارها.

La source : Morin EM, Savoie A, Beaudin G (1994). L'efficacité de l'organisation Conception intégrée (chap 5). L'efficacité de l'organisation. Edition Gaétan Morin. P 269.
http://dess.fmp.ueh.edu.ht/pdf/morin1994_conception_integree.pdf

المبحث الثالث: المورد البشري كمحرك للأداء التنظيمي

أصبح من متفق عليه بين الممارسين و الباحثين وغيرهم من المهتمين أن تحقيق الأداء الجيد في المنظمات المعاصرة لن يستند لمجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب، بل يستند في المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد، فلم يعد المورد البشري يوازي الأصول الحقيقية وحسب، بل أصبح عامل أساسي ومحدد لأداء المؤسسات.

المطلب الأول: نظرية الموارد في تفسير الأداء التنظيمي

مقاربة الموارد تنطلق من فكرة الدور الرائد للسلوك التنظيمي و القرارات الإدارية في توجه و إنجاز المؤسسة، فالمؤسسة تتبع أهدافها الخاصة، و لها منطقها الخاص، فالمؤسسة لا يمكن النظر إليها كوحدة تابعة لمحيطها، بل تعمل على تشكيل محيطها بفضل مواردها، كفاءاتها الخاصة التي تشكل الأساس لميزتها التنافسية و لربحيتها، إن المبدأ هنا هو أكثر إرادي لإستراتجية المؤسسة، بحيث وضع و تنفيذ و تطوير موارد و قدرات المؤسسة يشكل الرافعة الأساسية لخلق القيمة.

إن هذه المقاربة تحاول أن تعطي الأولوية للجانب الداخلي للمؤسسة في التحليل الاستراتيجي فالمصدر الأساسي للميزة التنافسية هو من خصائصها الداخلية و ليس من خصائص هيكل الصناعة و المحيط الذي تعمل فيه، فتحليل هيكل الصناعة و التعرف على أهم الفرص جيد و مهم، لكن لا يجيبنا عن السؤال الإستراتيجي لماذا مختلف المؤسسات تواجه نفس المحيط و لها مستويات أداء مختلفة؟.

انطلاقا من هذه المقاربة الفرق بين أداء المؤسسات يرجع إلى تزودها بالموارد المتميزة، و طريقة مزج والتنسيق بين هذه الموارد التي تستعملها المؤسسة بدل من هيكل السوق و خصائص الصناعة.

إذا مقاربة الموارد تحتوي على رسالة واضحة للتحليل الإستراتيجي مفادها، أن المؤسسة عبارة عن محفظة من الموارد المادية وغير المادية تسمح بتطوير كفاءات أساسية ومتميزة، ضرورية لبناء ميزات تنافسية للمؤسسة و منه تحقق ربحيتها(1).

1- Bounfour. A (2000): La Valeur Dynamique du Capital Immatériel. Revue Française de Gestion. N°130.p112

و يمكن أخذ الأسس الخمسة التالية لهذه المقاربة:[1]

- أداء المؤسسة يتحدد أو يتوقف بالأساس على مواردها بدلا من هيكل السوق.
- المؤسسات غير متجانسة بما تحوزه من موارد و كفاءات.
- تشكيل الموارد يتطلب وقت.
- بعض الأصول الحرجة هي ليست قابلة للمتاجرة (الشهرة ، المعارف الضمنية).
- نظرة ديناميكية و متناسقة للموارد غير المادية يجب أن تطور وتدعم داخل المؤسسة.

من وجهة نظر هذه المقاربة لا تعتبر الموارد ذات قيمة إذا لم تسمح للمؤسسة بإنجاز أعمالها بكفاءة عالية و تكون كمصدر حقيقي للميزة التنافسية، وذلك من خلال توفيرها للظروف المناسبة لنشوء الكفاءة المتميزة للمؤسسة. إذا كل مورد ليس استراتيجي، ومنه الصعوبة تكمن في وضع معايير تسمح بتحديد الخاصية الإستراتيجية للموارد، وبعض قدراتها على خلق فرص جديدة.

بصفة عامة الموارد تشمل كل الأصول، الإمكانيات، العمليات التنظيمية، الخصائص المتعلقة بالشركة، المعلومات و المعرفة، وتتصف الموارد بإمكانية التحكم فيها و السيطرة عليها من جانب المنظمة، و أيضا تمكنها من وضع و تنفيذ إستراتيجيتها و العمل على تحسين فاعليتها و فعاليتها، كما أنه يمكن تصنيف موارد المؤسسة حسب طبيعتها إلى موارد ملموسة: تتضمن المواد الأولية، تجهيزات الإنتاج، الموارد المالية، و موارد غير ملموسة تضم كل من: اسم الماركة والسمعة، براءات الاختراع، المهارات التقنية والتسويقية.

و من الضروري أيضا التمييز بين فكرة الموارد من فكرة القدرة، فحسب Grant الموارد هي كمدخلات في سيرورة الإنتاج، فهي وحدات التحليل الأساسية، بينما القدرة (Capacity) هي كفاءة مزج هذه المواد لإنجاز بعض النشاطات[2].

القدرات يمكن أن تعرف كعدد من وسائط خاصة بالمؤسسة، تخلق بفضل آليات تتفاعل من أجل رفع إنتاجية الموارد: تدفق المعلومات، طرق الاتصال، فالتركيز هنا هو على أهمية الروابط التي تتم بين

[1] - Bounfour. A (2000): La Valeur Dynamique du Capital Immatériel.op cit, p112
[2]- Bounfour. A (1998): Le Management des ressources immatérielles : Maitriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif. Edition Dunod. Paris. p 21

الموارد، وهو ما يعكس الدور الكبير والمهم للتنظيم، كما أن هذه القدرات تزداد بفعل التعلم التنظيمي الذي يمكن أن يخلق معارف مدمجة في الروتينان[1].

إذا القدرات يمكن لنا أن نعزوها إلى مهارة المؤسسة في تنسيق مواردها ووضعها قيد الاستخدام الإنتاجي، وتلك المهارة تكمن في الطريقة التي تعتمدها الشركة على صعيد اتخاذ القرارات وإدارة عملياتها الداخلية من أجل تحقيق الأهداف المأمولة. ويمكن القول أن قدرات الشركة تعد نتاج لهيكلها التنظيمي وأنظمة الرقابة الخاصة بها، فتلك العوامل تحدد كيف وأين تتخذ القرارات داخل الشركة، والسلوكيات التي تكافئ عليها الشركة، إضافة إلى اللوائح والقوانين والقيم الثقافية في الشركة، كما تكمن تلك القدرات في الأفراد وفي الطريقة التي يتفاعلون بها ويتعاونون ويتخذون القرارات في إطار محيط المنظمة.

إن التفريق بين الموارد والقدرات يعد أمرا هاما لفهم وإدراك العوامل التي تؤدي إلى إيجاد الكفاءات المتميزة، هذه الأخيرة تعتبر بمثابة قوة متفردة تهيئ للمؤسسة فرصة إنجاز وتحقيق الكفاءة والجودة وعمليات التجديد المتفوقة، أو الاستجابة للعميل، وبذلك يمكن التوصل إلى خلق قيمة متفوقة والحفاظ على المزايا التنافسية[2].

ومنه وبصفة عامة، الكفاءة المتميزة تتطلب إما: – مورد متفرد ذو قيمة عالية بالإضافة إلى القدرات (المهارات) الفردية لاستغلال هذا المورد، أو – قدرة متفردة على إدارة الموارد العامة، إن الكفاءة المتميزة للشركة تكون في أقوى حالاتها عندما يتوافر لها الموارد المتفردة و ذات القيمة العالية، بالإضافة إلى القدرات المتفردة على إدارة تلك الموارد[3].

إن القضية الإستراتيجية هنا هي في تعريف و تحديد الموارد الإستراتيجية و كيفية تسييرها بفعالية، و تحديد هذه الموارد و الكفاءات هو بالإجابة عن السؤال ما الشيء الذي يميزنا عن باقي المنافسين؟، و لماذا منافسونا لا يقومون بما نقوم به نحن ؟، و لهذا يمكن وضع المعايير التالية التي تسمح بتمييز الموارد الإستراتيجية عن غيرها من الموارد في المؤسسة:

– لها قيمة، بحيث أنها ممكنة الاستعمال من طرف المؤسسة للتعامل مع الفرص و التهديدات في المحيط، أي تسمح باستغلال عوامل النجاح الأساسية؛

– ندرتها، بحيث تكون غير متاحة لجميع المؤسسات و المنافسين، أو أن خلقها صعب جدا؛

[1] - Guilhon. B (1992), Technologie, Organisation et Performance. Revue Economie Politique. Juillet-Aout. p 566

[2]- شارلزهل و جاريث جونز (2001): الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر, الرياض.السعودية. ص 213.

[3]- المصدر نفسه. ص 213

–عدم قابليتها للتقليد، أن تكون صعبة التقليد من طرف المنافسين، كالأصول الخاصة و الكفاءات المتراكمة؛

– طول العمر، لها خاصية الدوام ، تسمح للمؤسسة باستثمارات إستراتيجية؛

– العتامة و عدم الشفافية، أن تكون ضمنية, وأن يصعب تعلمها و تحديدها من طرف المنافسين، و أن تكون معقدة و ناتجة من عدة عوامل؛

– ملكيتها، أن تكون محمية بحواجز قانونية و تنظيمية؛

– عدم إمكانية استبدالها بموارد آخر مماثل في إطار الإستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة.

إذا أخذنا بعين الاعتبار هذه المعايير للمواد الإستراتيجية التي تخلق القيمة و تبني ميزة تنافسية مستدامة، خاصة معايير الملكية و عدم التقليد و غيرها، فالاهتمام سينصب على الموارد غير المادية بما يتوفر فيها من هذه المعايير، خاصة ما يتعلق بالكفاءات سواء الفردية أو الجماعية بما تتضمنه من معارف وخبرات و مهارات .

و منه يمكن اعتبار الموارد البشرية كمورد غير مادي، حيث أن هذا الرأسمال الإستراتيجي لا يمثل الفرد كقيمة مطلقة، بل يتمثل في المنتوج الذهني من المعارف و الخبرات المتراكمة و المترتبة عن علاقة الفرد بالبيئة الطبيعية و التنظيمية التي يعيش فيها. و هذا ما يجعل الاهتمام بالرأسمال البشري وتطويره في طليعة تحديات المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية و ضمان بقاءها في ظل التغير المستمر للمحيط .

المطلب الثاني: الموارد البشرية كمورد استراتيجي للمؤسسة

1- المورد البشري في إطار نظرية الموارد

تعتبر الموارد البشرية في المؤسسة الحديثة المصدر الحقيقي لتكوين القدرة التنافسية و تعزيزها، و كما يشير العديد من الخبراء و الممارسين في مجال الإدارة، فإن تحقيق التميز في أداء منظمة القرن الواحد و العشرين لن يستند لمجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب، بل يستند في المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد.

فالانتقال من عصر الآلة إلى عصر المعلومات و المعرفة يجعل من الموارد البشرية أهم الأصول التنظيمية، فالأفراد هم العنصر التنظيمي الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم و الأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات و مواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية المعاصرة. فكما أكد Marscolle في كتابه (أصول الاقتصاد) :" إن أثمن ضروب رأس المال هو ما يستثمر في البشر"، لأن الرأس المال البشري يتميز بسمة لا تتوافر في غيره هي أن منحنى إنتاجيته يتصاعد بنفس اتجاه منحنى خبراته و مهاراته، وأن عمره المعنوي يتجدد مع تغيرات العصر ولن يندثر إلا بتوقف عمره الزمني. ومعنى ذلك انه لا يخضع لقانون المنفعة المتناقصة[1].

فالمورد البشري يصنع المؤسسات ويمهد لها الطريق للنمو والنجاح والاستمرار ويحقق الثروة من خلال استخدام مهاراته و معرفته وخبرته، وليس من خلال عملية التحويل والتغيير والتأثير في الموارد المادية، "فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزا أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغيير، لذلك لكي يصبح الفرد موردا لابد أن يمتلك الخبرة والمهارات والقدرات والاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة".[2] .

وهناك عدة كتابات وأبحاث توجد ضمن المنظور المرتكز على الموارد الداخلية تحاول أن تؤكد على دور الموارد البشرية وأهميتها الإستراتيجية في امتلاك ميزة تنافسية مستدامة من أهمها مقاربة الموارد البشرية لـ Wright, McMahan et McWilliams (1994)، بحيث يؤكدون على أن اعتبار الموارد البشرية

1- المفرجي عادل حرحوش و صالح أحمد علي (2003)، الرأس المال الفكري، طرق قياسه و أساليب المحافظة عليه. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. بحوث و دراسات رقم 375.. ص9

2- يحضية سملالي (2004)، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، ،ص60

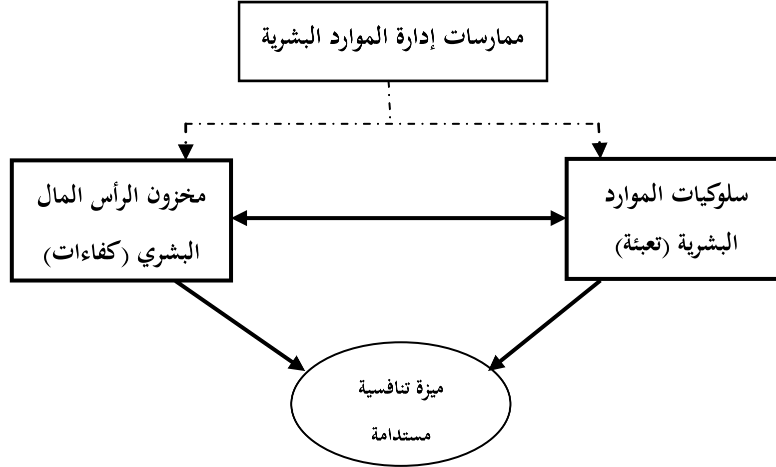
موردا إستراتيجيا مسئولا عن خلق ميزة تنافسية مستدامة يتطلب منها أن تتصف بنفس الخصائص التي تتميز بها الموارد الإستراتيجية وفق منظور هذه المقاربة و ذلك على النحو التالي(1):

1- مساهمة الموارد في خلق القيمة: حيث أنه بقدر ما يكون المستخدمين على كفاءة و على درجة عالية من المهارات و الخبرات و المعارف بقدر ما يكون أداؤهم جيد و بالتالي يزداد ما يضيفونه من قيمة للمنتج؛
2- أن يكون المورد نادرا: إن الأفراد ذوي الكفاءات، التي تحوز على رصيد معتبر و مميز من المعرفة و المهارات هي عادة ما تكون ذات ندرة, كما أن ندرة الكفاءات و الطاقات المؤهلة و الماهرة هي التي تواجه المؤسسات و تشكل تحديا حقيقا أمام منافسيها؛
3- أن يكون المورد غير قابل للتقليد: و أهم ما يصعب إمكانية تقليد الكفاءات البشرية هو طبيعة ثقافة المؤسسة ومعايير أدائها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة، صعوبة تحديد و بدقة مساهمة كل الكفاءات في القيمة التي تم خلقها بسبب تداخل النشاطات المختلفة، و كذا صعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء خلق القيمة، حتى وإن استطاعت المؤسسة استقطاب كفاءات من مؤسسات منافسة بطرح حوافز مغرية، فإن الكفاءات و الموارد البشرية كما أشار إلى ذلك بعض الكتاب، ليست متحركة بسهولة، و بشكل تام بسبب تكلفة الامتلاك و الاستقطاب المرتفعة، و كذا صعوبة تحقيق نفس التواؤم و التآزر داخل المؤسسة المستقطبة؛
4- عدم قابلية الموارد للتبديل: فحتى يكون المورد البشري مصدرا للميزة التنافسية المستدامة فإنه يجب أن لا يكون قابلا للتبديل بمورد آخر مماثل(Equivalent) له على مستوى الإستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة، فحسب بعض الكتاب، فإن الموارد البشرية تأتي من بين الموارد النادرة غير القابلة للتحويل بفضل طبيعتها و خصائصها.

كما قدم Wright, McMahan et McWilliams (1994) نموذجا للميزة التنافسية للموارد البشرية كما يوضح الشكل (1-6) .

[1] - Grisé.J, Yvan Asselin. j, Boulianne. F, et Lvesque. A , (1997) , Les Ressources Humaines En Tant Que Source D’avantage Concurrentiel Durable, document de travail, 1997-013 AGRH, Faculté Des sciences de l’administration, Université Laval, Montréal, Québec, pp04-05.

الشكل (1-6) نموذج الميزة التنافسية للموارد البشرية



Source : Grisé.J, Yvan Asselin. j, Boulianne. F et Lvesque. A (1997), Les Ressources Humaines En Tant Que Source D'avantage Concurrentiel Durable, document de travail, 1997-013 AGRH, Faculté Des sciences de l'administration, Université Laval, Montréal, Québec, p 5.

النموذج يركز على كفاءات (معارف، قدرات و استعدادات) الأفراد داخل المنظمة، والاعتراف بأن خصائص الأفراد لا تحقق القيمة للمنظمة إلا إذا تم استخدامها عبر سلوكيات محددة، في الواقع هذا النموذج يفترض أن الموارد البشرية هي مصدر للميزة التنافسية إذا تم وضع ممارسات إدارية فعالة تؤطر الموارد البشرية بطريقة فعالة[1].

ممارسات إدارة الموارد البشرية هي الأنشطة التي تسمح بالإدارة الفعالة لمخزون الرأس المال البشري، ضمان أن الرأس المال البشري يستخدم في تحقيق الأهداف التنظيمية. في الأساس ممارسات إدارة الموارد البشرية تمثل الوسائل التي من خلالها مخزون الرأس المال البشري يمكن أن يشكل، يطور ويقيم، فالمسيرين يمكن أن يستخدموا ممارسات مثل الاختيار التقييم التدريب و المكفآت لجذب وتحديد واختيار و تطوير و الاحتفاظ بموظفين ذوي الجودة العالية، كما تستخدم ممارسات الموارد البشرية لتشجيع الموظفين على التصرف بطريقة تدعم أهداف المنظمة، وذاك هو تعبئة الموارد البشرية[2].

2- نحو تسيير استراتيجي للموارد البشرية

تعرف ادارة الموارد البشرية بأنها ادارة ووظيفة أساسية في المنظمات تعمل على تحقيق الاستخدام الامثل للموارد البشرية التي تعمل فيها من خلال استراتيجية تشمل على مجموعة من السياسات و الممارسات المتعددة، بشكل يتوافق مع استراتيجية المنظمة ورسالتها ويسهم في تحقيقها[3]، و يعد تسيير الموارد البشرية من أحدث الأنظمة الفرعية لتسيير المؤسسة فهو يهتم بالمورد البشري باعتباره أحد أهم

[1] - Grisé.J, Yvan Asselin. j, Boulianne. F et Lvesque. A ,op cit, p 5

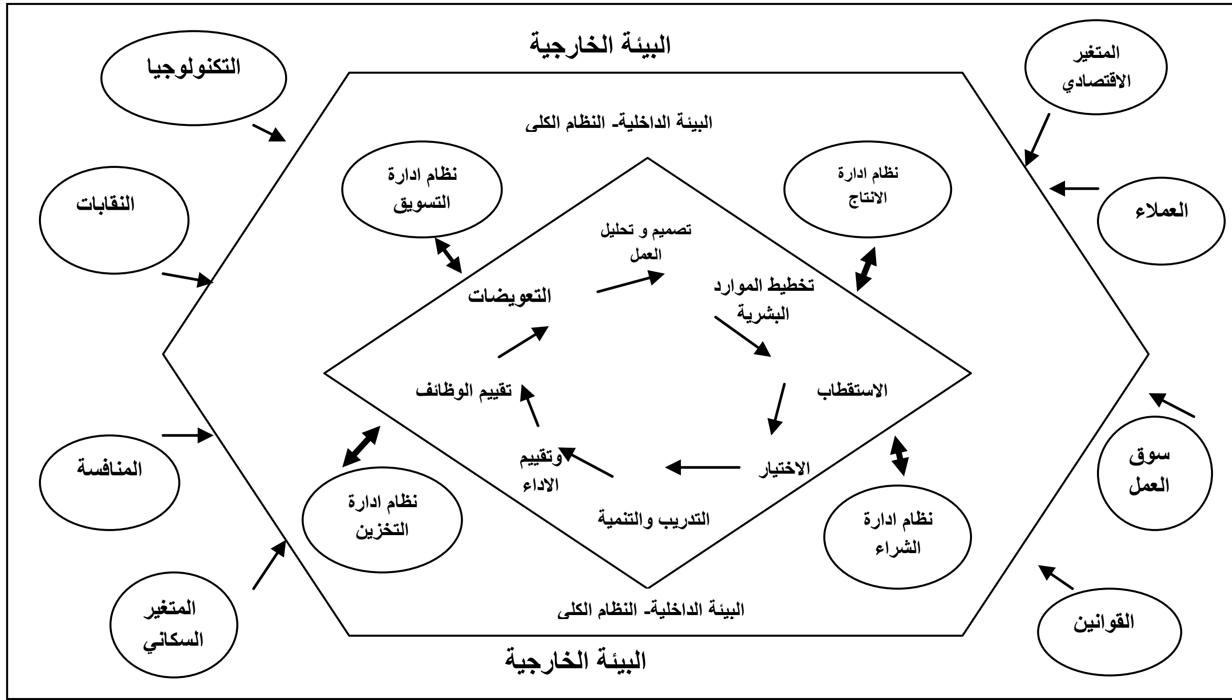
[2] - idem, p5

[3]- سعاد نايف البرنوطي (2007): ادارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن ، ص 17.

أصول المؤسسة الإستراتيجية، بحيث يؤدي ذلك التسيير إلى استقطاب، وتنمية، وصيانة الموارد البشرية، وبالتالي يوفر للمؤسسة العمالة المستقرة والمنتجة.

كما أن ممارسات وتطبيقات ادارة الموارد البشرية تشكل مع بعضها البعض نظاما متكاملا متفاعلا في ما بينها ومتفاعلا مع مكونات النظام ككل والذي هو المنظمة التي تعمل في بيئة (كما تقر نظرية النظم)، فجميع هذه الممارسات الادارية تصب نحو تحقيق هدف ادارة الموارد البشرية وهو : توفير وتهيئة قوة عاملة مؤهلة ومدربة محفزة جدا، ذات انتاجية وفاعلية تنظيمية عالية المستوى، تتمكن من انجاز إستراتيجية المنظمة وأهدافها، والشكل الموالي (7.1) يوضح ممارسات إدارة الموارد البشرية كنظام فرعي متكامل في اطار النظام الكلي [1].

الشكل (7.1): ممارسات ادارة الموارد البشرية كنظام فرعي في إطار النظام الكلي



المصدر: عمر وصفي عقيلي (2005)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة- بعد إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن، ، ص 26.

لقد شهدت السنوات الأخيرة تحولا من استخدام مفهوم تسيير المستخدمين، نحو تسيير الموارد البشرية ليتم الانتقال مؤخرا إلى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، وتعتبر الموارد البشرية ممثلة في العاملين من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات دعامة حقيقية تستند عليها المنظمات الحديثة، إذ أصبح العاملون أداة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، فهم مصدر الإبداع والتطوير وتوظيف باقي الموارد المادية، إن اهتمام

[1]- عمر وصفي عقيلي (2005): إدارة الموارد البشرية المعاصرة- بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن، ص ص 20-26.

التسيير الحديث بالموارد البشرية يعبر عن محاولة إيجاد التوازن الدائم بين الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة والأهداف الاقتصادية والاجتماعية للأفراد، وكذلك بين التكلفة والعائد ذو الصلة بالاستثمار البشري.

كما أن اهتمام ذلك التسيير بتنمية الموارد البشرية مرده التأكيد على مجمل الطاقات والقدرات الذهنية الكامنة فيها وغير المستغلة، كما تعد تلك التنمية من المنظور التسييري الحديث أداة لتحويل ما تملكه المؤسسات من موارد إلى قدرات تنافسية بفضل التخطيط، والإعداد، والتوجيه والتنمية المستمرة في إطار نظام التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والتي أكدت الدراسات الحديثة على أن استثمار واستغلال تلك الموارد البشرية يعد مصدرا لخلق القيمة وتحسين القدرة التنافسية بسبب التحولات التنافسية الشديدة التي فرضت على المؤسسات استغلال مواردها الداخلية خاصة غير الملموسة ذات الصلة بالرأس المال الفكري والمعرفي، وكذا الاتجاه المتزايد لتقديم قيمة تحقق الإشباع والولاء الدائم للمستهلكين والمتميز عن ما يقدمه المنافسون.[1]

إن من أهم ما أحدثته التغيرات والتحولات العالمية الجديدة من تأثير جذري في الفكر التسييري، هو الاهتمام والعناية بالمورد البشري باعتباره موردا استراتيجيا بناءا على الأسس التالية: [2]

- كون المورد البشري طاقة ذهنية، وقدرة فكرية، ومصدرا للمعلومات، والاقتراحات، و الابتكارات وعنصرا فاعلا وقادرا على المشاركة الإيجابية؛
- رغبة المورد البشري في تحمل المسؤولية وعدم اقتناعه بالأداء السلبي لمجموعة من المهام المحددة من الإدارة العليا، بل هو يبحث عن المبادرة والسعي للتطوير والإنجاز؛
- إن الاختيار والتدريب الجيد للمورد البشري ووضعه في المكان المناسب حسب مهاراته ورغباته يعد ضمانا للأداء الجيد و العالي دون الرقابة المباشرة؛
- يرتفع أداء العنصر البشري إذا عمل ضمن فريق جماعي تتوزع فيه مسئوليات العمل.

وتعد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مدخلا لصنع القرارات الإستراتيجية التي تتعلق بالمورد البشري على كافة المستويات التنظيمية، وتعرف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على "أنه عملية اتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق تكييف نظام الموارد البشرية مع البيئة التنافسية، فبالتالي فهو مجموع الإستراتجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية والتي تعمل على تدعيم إستراتجية المؤسسة لمواجهة التغييرات البيئية"، ومن خلال ذلك تبين أن الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية مثل أي

[1]- على السلمي (2002)، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، مصر، ص 42
[2]- المصدر نفسه، ص 42.

نظام استراتيجي، يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للموارد البشرية، وذلك من خلال اعتماد استراتجيات ملائمة، وتطبيق أنظمة و تنفيذ خطط و برامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية، وتمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية على المدى الطويل.(1)

إن المنطق الأساسي للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يتمثل في ضرورة احترام المورد البشري واستثمار قدراته وطاقاته وتوظيفها، واعتباره شريكا في العمل لا أجيرًا، الأمر الذي جعل مفاهيم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية تختلف بشكل جذري عن مفاهيم تسيير الأفراد أو تسيير الموارد البشرية، و الجدول (1-6) يلخص هذا الفرق.

الجدول (1-6): الفرق بين إدارة الموارد البشرية و الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

إدارة الموارد البشرية	الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
- الاهتمام بالبناء المادي للمورد البشري(القوة العضلية). - الأداء الآلي للمهام دون تفكير و مشاركة في اتخاذ القرار.	- الاهتمام بالبناء العقلي و الفكري و المعرفي للمورد البشري. - المشاركة الإيجابية في اتخاذ القرار و تحمل المسؤوليات.
- التركيز على الجوانب المادية في العمل. - الاهتمام بقضايا الأجور و الحوافز. - تحسين بيئة العمل المادية.	- الاهتمام بمحتوى العمل. - البحث عن آليات استثمار القدرات الفكرية. - الاهتمام بالحوافز المعنوية.
- تركيز التنمية البشرية على التدريب المهني. - اكتساب الفرد مهارات يدوية. - تنمية العمل و الأداء الفردي.	- تركيز التنمية البشرية على تنمية الإبداع و الإبتكار و تنمية المهارات الفكرية و استثمارها. - تنمية العمل الجماعي و الأداء الجماعي.

المرجع: على السلمي (2002)، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، مصر، ص 45.

و قد ساهمت كثير من الدراسات و الأبحاث في تعميق هذا المفهوم و زيادة إدراك المؤسسات لأهميته في تعزيز الأنشطة في مختلف المستويات لتحقيق أداء أحسن، و زيادة الوعي بأهمية المورد البشري كأصل من أصول المؤسسة، وإن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تمثل الاتجاه طويل المدى في إدارة المؤسسة لمواردها البشرية، آخذتا بعين الاعتبار طبيعة الأهداف و النظم و العمليات و الموارد المتاحة، و كذا وضع متغيرات البيئة التنافسية، بالإضافة إلى دورها في تدعيم إستراتيجية المؤسسة، فضلا عن ضرورة مساهمتها في إعداد هذه الإستراتيجية .

[1]- يحضية سملالي، المصدر سبق ذكره، ،ص83.

المطلب الثالث: العلاقة بين تسيير الموارد البشرية و الأداء التنظيمي

1- دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء التنظيمي للمؤسسة:

إن إدارة الموارد البشرية من خلال الوظائف والممارسات التي تقوم بها تسعى إلى تحقيق هدف استراتيجي وهو وضع إستراتيجية موارد البشرية وفق متطلبات واحتياجات تنفيذ و انجاز إستراتيجية المنظمة الحالية والمستقبلية، انسهم من خلالها بتوفير قوة بشرية ذات مستوى عالي من الإنتاجية والفاعلية التنظيمية، بحيث تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بأعلى مستوى من الأداء و الانجاز من أجل ضمان نجاحها و بقائها واستمراريتها.

ومنه يتضح دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الاداء من خلال جانبين: [1]

- تحقيق الكفاءة الإنتاجية (الفعالية): ويتم تحقيقها من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة، لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة التي تسمى بالمدخلات، على اعتبار أن المورد البشري هو الذي يستخدمها (موارد، آلات، تكنولوجيا...) على مستوى أدائه و كفاءته يتوقف حسن هذا الاستخدام الذي ينتج عنه مخرجات (سلع وخدمات) بالكميات والمواصفات المطلوبة و بأقل تكلفة، فالعنصر البشري هو المسؤول عن تحقيق الكفاءة الإنتاجية، من خلال تعظيم المخرجات و تخفيض تكلفة المدخلات. وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية من خلال ما تقوم به من وظائف وممارسات، تجعل المورد البشري مؤهلا، مدربا، محفزًا، لديه ولاء و انتماء للعمل والمنظمة، التي تصبح من خلاله قادرة على الأداء بإنتاجية عالية.
- تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي: الكفاءة الإنتاجية (الفعالية) وحدها لا تكفي لتحقيق النجاح و المنافسة البقاء للمنظمة، فتحقيق مخرجات بكفاءة عالية (كمية + مواصفات + أقل تكلفة) من خلال استخدام كفؤ للموارد (المدخلات)، يجب أن يكون بمستوى عالي من الجودة، لتحقيق الرضا لدى عملاء المنظمة، أي أن يلبي المنتج (المخرجات) و الخدمات المقدمة للزبائن احتياجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم ومعاملتهم معاملة حسنة، فالمنتج و الخدمة الجيدان ليسا من جهة نظر المنظمة، بل من وجهة نظر الزبون، وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية بقيامها بحملات تدريب و توعية للموارد البشرية، حول أن مسألة الجودة والرضا الزبائن مسألة غاية في الأهمية، وأن خدمة العملاء و تحقيق الرضا و السعادة لديهم، هي مسؤولية كل من يعمل

---

[1]- عمر وصفي عقيلي مرجع سبق ذكره. ص ص29-33

في المنظمة، فبقاؤها في حقل المنافسة السوقية يتوقف على هذا الرضا، فالجميع يجب أن يكون في خدمة عملاء المنظمة.

وهذا ما يؤكد على أن أي إنفاق على الموارد البشرية و إدارتها هو استثمار عائده كبير جدا، يتمثل في تحقيق الكفاية الإنتاجية (الفعالية) والفاعلية التنظيمية، فالبخل في هذا الاستثمار يؤدى إلى مشاكل مستقبلية تواجهها المنظمة، فالرواتب و الأجور والحوافز الضعيفة و التدريب السريع والجزئي...الخ سينعكس أثرها جميعا سلبيا على المنظمة.

2- مقاربات تفسير العلاقة بين تسيير الموارد البشرية و الأداء التنظيمي

هناك ثلاث مقاربا تطبيقية لتفسير العلاقة بين ممارسات تسيير الموارد البشرية و الأداء التنظيمي : المقاربة الشمولية، المقاربة الموقفية ومقاربة التشكيل: (1)(2)

2-1- **المقاربة الشمولية** La perspective universaliste: "**أحسن التطبيقات**": وهي أبسط مقاربة في تحليل إستراتيجية الموارد البشرية، وهي تنص على أن هناك طريقة أفضل لجعل الموارد البشرية تحقق الأهداف التنظيمية، أو أن هناك أفضل الممارسات التي تؤدي إلى أداء عالي، بعبارة أخرى البحث عن أفضل الممارسات، في هذا الإطار المقاربة الشمولية تعتبر العلاقة ين المتغير التابع (الأداء التنظيمي) والمتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) خطية، ويمكن توسيعها لجميع الأفراد.

علاوة على ذلك تتميز البحوث التي سعت إلى البحث عن أفضل التطبيقات لتسيير الموارد البشرية من خلال:

- إمكانية تحقيق التطبيقات الفريدة و المتميزة لأداء عالي؛
- شموليتها (عالميتها).

في هذا الاطار أداء المنظمات هي مسألة ممارسات تسيير الموارد البشرية، تأخذ بطريقة منعزلة في بعض الحالات، أحسن التطبيقات حددت بشكل بما يسمى "نظم العمل عالية الأداء".

---

[1] - Abdelwahab ait Razouk (2007): Gestion Stratégique des Ressources Humaines, Recherche Théorique et Empirique sur la Durabilité de la Relation Entre Stratégie RH et Performance, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Institute d'Administration des Enreprises, Universite Nancy 2.pp 96-101.

[2] - Philip Stiles and Somboon Kulvisaechana, Human capital and performance: A literature review, Judge Institute of Management, University of Cambridge, http://docplayer.net/2141957-Human-capital-and-performance-a-literature-review.html. 07/03/2016.

هذه المقاربة لا تأخذ بعين الاعتبار الارتباطات التشاركية ، و التفاعل بين مختلف التطبيقات، فهي تعتمد على نظرة تجميعية، لذلك فإن المنظور الشمولي يلغي ضمنيا وجود تفاعلات بين الممارسات، التي تشكل نظام تسيير الموارد البشرية و التي يمكن أن تكون فعالة.

القيمة المضافة لهذه المقاربة تتضح في الجانب التجريبي (التطبيقي)، من خلال المعدل العالي لتبيان أهمية المورد البشري للمنظمة، بالرغم من أن الدراسات حددت عدد كبير ومتنوع من أفضل التطبيقات لتسيير النوارد البشرية، يمكننا تحديد تطبيقات تسيير الموارد البشرية التي استعملت من طرف الباحثين:

أولا، يمكن أن نلاحظ أن هذا المنظور يركز أساسا على أهمية الممارسات لتعزيز مهارات القوى العاملة، على سبيل المثال عن طريق التعويضات المتغيرة، من خلال بعض الممارسات التوظيف والاختيار، التكوين العام، أو تقييم المردودية؛

ثانيا، قد نظرت المزيد من الدراسات الأخيرة على أهمية الجوانب المتصلة بالتزام ومشاركة القوى العاملة، على سبيل المثال، القدرة على حل مشكلة، والعمل الجماعي، والحوافز مجموعة، وتعريف المهام أو آليات التعويض جديدة .

بالرغم من أهميتها التطبيقية التي تبرز في القدرة على استنباط واستنتاج العلاقة بين تطبيقات الموارد البشرية و الاداء التنظيمي، فإن المقاربة الشمولية إنتقدت بسبب التبسيط لواقع المنظمات، كما أنه غير ديناميكي وغير مناسب في ظل ظروف التغير الاستراتيجي، كما أن قياس الاداء التنظيمي يركز على بعد واحد ويهمل خاصية تعدد الابعاد التنظيمية.

2-2- **المقاربة الموقفية: "التوافقية"**: هذه المقاربة تركز على التعقد لشرح النماذج الإستراتيجية للموارد البشرية، فإدماج التفاعلات التي لم يتم التركيز عليها في المقاربة الشمولية، في هذا الإطار المقاربة الموقفية ترفض فكرة خطية العلاقة بين ادارة الموارد البشرية و الأداء تأخذ بدلا من ذلك التفاعل، العلاقة بين المتغير التابع و المستقل ليست مستقرة، يتغير حسب تأثير متغيرات أخرى هامة، متغيرات تدعى "موقفية".
تطبيق هذا المنطق في تحليل استراتيجية الموارد البشرية دعم من طرف عدة كتاب مثل، هؤلاء الكتاب أعادوا النظر في فكرة وجود أحسن التطبيقات التي يكون لها نتائج مماثلة في اية سياق كان، تفترض أن تأثر الاداء هو دائما مشروط أو مرتبط بمتغير ثالث، أين يجب على تسيير الموارد البشرية أن يتكيف معه.

يمكن تحديد أهم العوامل الموقفية في ثلاث فئات كبرى:

- العوامل الإستراتيجية في هذا الاطار تأثير تطبيقات إدارة الموارد البشرية على الاداء التنظيمي يكون فقط إذا توافقت الاستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة، فتسيير الموارد البشرية يجب أن يتلاءم مع الاستراتيجية المتبعة حتى يسمح بتحقيق الاداء المطلوب، أبحاث أخرى تؤكد على الدور والتأثير المهم التي تلعبه الموارد البشرية في صياغة الإستراتيجية بصفة عامة ادارة الموارد البشرية يجب أن يدرك في تفاعل مع الاستراتيجية.
- متغيرات تنظيمية: مثل حجم المنظمة، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي.
- محددات البيئة الخارجية: كالبيئة التنافسية، البيئة التكنولوجية، المتغيرات الاقتصادية الكلية، بيئة عمل المؤسسة

مساهمة المقاربة الموقفية جد مهم في تطوير النظري في مجال التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، ومن جهة أخرى تحسين الاقتراحات المقدمة من المنظور الشمولي، معتبار بشكل خاص أن فعالية استراتيجية الموارد البشرية يعتمد دائما على التكيف مع السياق الخارجي والداخلي للمنظمة، ومع ذلك فإن المقاربة لها بعض النقائص.

2-3- **مقاربة التشكيل:** مقاربة التشكيلات تأخذ مكانة جوهرية في بحوث نظريات المنظمة والاستراتيجية، ينظر لها كبديل للمقاربة التقليدية الموقفية والشمولية، فهي تبنى على نظرة "نظامية" أو Holistique كلية، التي تسمح بتحديد عدد من التشكيلات التي تكون كمصدر الأداء الأقصى، بمعنى آخر، يمكن القول هي "أنماط" أو "ملف" بدل من متغيرات فردية مستقلة ترتبط بالأداء.

الكتابات و الابحاث في الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية استعملوا مقاربة التشكيلية للموارد البشرية من خلال التركيز على تكامل الموارد، التطبيقات، إمكانيات تنظيمية التي تسمح بتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، من أجل فهم هذا التكامل، الباحثين وظفوا مفاهيم التكاملات الداخلية أو الافقية، والتكاملات الخارجية أو العمودية، حسب أنصار هذه المقاربة، تسيير الموارد البشرية، يجب أن يكون منسجم كفاية حتى يسهل التعلم وتكيف المنظمة، بمعنى آخر، الانسجام الداخلي في تسيير الموارد البشرية يسمح باكتساب السلوكيات الضرورية لاستكمال الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

التكاملات الداخلية باعتبارها ضرورة التآزر و التفاعل بين ممارسات تسيير الموارد البشرية هي الوحيدة التي يمكن أن تخلط الأمور على المنافسين. هذا الانسجام يمثل أحسن عامل لتميز الضروري

لتحسين الأداء، لأن تطبيقات تسيير الموارد البشرية تمتزج في أشكال مختلفة، تأثيرها يكون أكبر على الأداء عندما تكون منفردة.

لأن سلوكيات الموظفين تدمج في روتينات، نظم و تشكيلات لإدارة الموارد البشرية تحكمها تفاعلات معقدة، والتآزر الذي يمكن يوفر قدرات تنظيمية وتخلق القيمة، هي صعبة التقليد، نادرة وغير متحركة.

من جهة إذا كان التكامل الداخلي كشرط أساسي لبناء فرضية التشكيل للموارد البشرية، إلا أنه يبقى غير كاف، فالمنظمات تعمل في محيط معقد ومتغير و الذي يجب عليها أن تتكيف معه، من خلال التكاملات الخارجية، أنصار هذه المقاربة يدعون إلى مواءمة نظم ادارة الموارد البشرية مع العوامل الموقفية، التي يمكن أن تكون تنظيمية (حجم، الهيكل...)، بشرية (خصائص اليد العاملة، السن، الكفاءات...)، تشغيلية (دورة حياة المنتوج، نظام المعلومات و الرقابة...)، هذه الظروف هي التي تحدد عملية اختيار الاهداف و التطبيقات.

مبادئ التكامل الداخلي و الخارجي هي في الحقيقة في قلب عدة نماذج استراتيجية هامة، من بين أهم النماذج المذكورة في الادب الإستراتيجي، نجد نموذج M. Porter ونموذج Miles end Snow.

بالنسبة لـ Porter ثلاث مواقع استراتيجية تشكل تنافسية المؤسسة: استراتيجية التمايز، استراتيجية التكلفة و استراتيجية التركيز، المؤسسة التي تتبع استراتيجية تخفيض التكاليف تقدم منتجات وخدمات بجودة تعتمد بدرجة أولى على الابتكار التكنولوجي، اقتصاديات الحجم، رقابة تكاليف الإنتاج، نظام تسيير الموارد البشرية يجب أن يستند على توصيف دقيق للمهام، سياسات تكوين موجهة نحو رفع الإنتاجية، تقييم يركز على المردودية، الإنصاف الداخلي...الخ.

على عكس المؤسسات التي تتبع إستراتيجية التمييز، تقترح تقديم منتجات جديدة من خلال تكثيف الابتكارات في هذا المجال، في هذا الهدف تسيير الموارد البشرية يكون أكثر استباقي ومرونة، التركيز على الإستقلالية، تسيير الكفاءات، نظام أجور يتعلق بالأهداف الفردية، في الأخير المؤسسة التي تتبع إستراتيجية التركيز تبحث عن شكل وسط يحاول المزج بين روافع الإستراتيجيتين.

خلاصة الفصل:

في نهاية هذا الفصل وبعد أن تطرقنا فيه الى دراسة مفهوم الأداء التنظيمي في منظمات الاعمال ومصادره وأهم مداخل ونماذج قياسه، كما قمنا بتحليل دور أهم عامل محدد لمستوى الأداء التنظيمي لمنظمات الاعمال الحديثة وهو الموارد البشرية، نخلص إلى أنه أصبح من المسلم به الإقرار بتعقد مفهوم أداء المنظمات، هذا التعقد هو نتيجة تعقد المؤسسة في حد ذاتها التي تعتبر كنظام معقد يتشكل من عدة أطراف لها مصالح مختلفة قد تكون في بعض الأحيان متعارضة، كما أن هذه المؤسسة منفتحة على بيئة معقدة أيضا، لذلك فإن قياس الأداء يتطلب تحليل المنظمة كمجموعة معقدة من العمليات و الأنشطة التي تعمل على خلق القيمة للأطراف ذات المصلحة، كما تتطلب البحث عن مؤشرات معقدة ومتعددة الأبعاد، فخلاصة هذه المقاربة تؤكد أنه من غير الممكن تقييم الأداء الحقيقي للمؤسسة على قاعدة مؤشر واحد او أداء ببعد واحد.

وفي إطار البحث على مصادر ومحددات الاداء التنظيمي للمؤسسات، وبالاستناد الى نظرية الموارد التي تؤكد على أن مصدر الاداء المتميز والمستمر للمؤسسات يكمن في امتلاكها موارد وكفاءات وقدرات خاصة ومتميزة تسمح لها بالتفوق والنمو في بيئة ديناميكية ومعقدة، وتعتبر الموارد البشرية أهم مورد استراتيجي تمتلكه المؤسسة لما يتميز به من خصائص لا تتوفر في غيره من الموارد، فالأفراد يعتبرون موردا استراتيجيا للمؤسسة لما يحوزونه من معارف، مهارات وخبرات وقدرات واستعدادات تسمح لهم بتحقيق استراتيجية المؤسسة والرفع من أدائها.

ولعل أكبر تحدى تواجه المؤسسات هو في كيفية الحفاظ على استمرارية نجاحها وتميز أدائها في ظل بيئة تتميز بشدة التعقد وسرعة التغير، من خلال استغلال أثمن مواردها التي هي الموارد البشرية، وهو ما سوف نتناوله في الفصل الثاني من خلال التطرق لمرونة الموارد البشرية.

الفصل الثاني

مدخل مفاهيمي لمرونة الموارد البشري

تمهيد

في ظل التحولات التي يشهدها المحيط وتزايد التحديات التي أصبح تعيشها المؤسسات جعلت من البحث عن أساليب لتسير اليد العاملة تسمح بأحسن استجابة على المتطلبات المتزايدة, التغيرات والتقلبات في الأسواق الهاجس الأكبر للمؤسسات، نظرا لمكانة هذا المورد في نجاح المنظمات و تأثيره الكبير على قدرات المؤسسة في التكيف والاستجابة للتغيير وذلك يعود لسببين: الاول متعلق بخصائص الموارد البشرية المتمثلة في القدرة و المعرفة والمهارة، الخبرة، الاستعدادات و السلوكيات، فالأفراد هم القادرين على التفكير والابداع والابتكار و التعلم، التوقع واستباق الاحداث، ايجاد الحلول، وهو ما يجعل منهم موردا إستراتيجيا، والثاني يعود لكون مقاومة التغيير والصلابة التي قد تحدثها الموارد البشرية تعتبر مؤثرة جدا فالروتين و القيم والحتى الخبرة قد تعيق مرونة المؤسسة وقدرتها على مواكبة التطورات.

لهذا يبرز التساؤل حول الدور الذي يمكن أن تلعبه هذه الموارد؟ وكيف يمكن أن تساهم في البحث عن المرونة؟

سوف نحاول الاجابة على هذه الاشكالية في هذا الفصل من خلال تناول مفهوم المرونة وأشكالها في منظمات الأعمال وكذا دور الموارد البشرية في تحقيقها، من خلال المباحث الثلاثة التالية:

المبحث الأول: مدخل إلى مرونة المؤسسة

المبحث الثاني: المرونة في إطار نظرية الموارد

المبحث الثالث: مداخل تصميم مرونة الموارد البشرية

المبحث الأول: مدخل إلى مرونــة المؤسسة

تكمن أهمية المرونة في التحول الذي حصل ويحصل في بيئة نشاط المؤسسات، كما تستمد من التطور والتراكم المعرفي الكبير في الفكر الإداري والتنظيمي للمنظمات، وهذين العاملين هما في حقيقة الأمر متزامنين، ساهما في تطور الإدراك للمرونة وأساليب وطرق بناء وتطوير المنظمات المرنة، لهذا فإننا سوف نتطرق في هذا المبحث لمفهوم المرونة، أشكال تطويرها، و تصنيفاتها، علاقة المرونة بالأداء.

مطلب الأول: مفهوم المرونــة

لقد افتقرت الادبيات لتعريف موحد ومتفق عليه للمرونة بسبب صعوبة إيجاد تصور موحد للمفهوم، إلا أن هناك تعاريف اشتقت من تعاريف عامة، ظهرت و طبقت في علوم أخرى كالعلم البيولوجي، والعلم الانثربولوجي، ثم دخلت في العلوم الإدارية مباشرة كمداخل منظمية وعملياتية و إستراتيجية، إلا أنها جميعا تركز على كونها سمة تعكس مدى تمكن المنظمة من التغيير[1].

ويشير مفهوم المرونة بشكل عام إلى مدى قدرة نظام رقابة المنظمة على مراقبة التغيرات التي تحدث في بيئة العمل عن بعد والتكيف مع متغيراتها، فالمرونة خاصية تساعد المنظمة على التلائم بنجاح مع الأحداث الصادمة والمواقف الضاغطة، وهي عملية مستمرة تظهر المنظمة من خلالها تكيفا ايجابيا في مواجهة التغيرات ومصادرها، من خلال الربط بين عوامل بيئتها الإدارية و بين عوامل بيئتها الخارجية[2]، حيث أنها تعكس قدرة المنظمة لاتخاذ ردة الفعل المناسبة للتغيرات السريعة في البيئة التنافسية وتعتمد على القدرات والإمكانيات الإدارية ودرجة التحكم بها في وقت مناسب للتفاعل مع المخاطر والفرص[3].

و بالنسبة لـ Tarondeau J.C. فإن مرونة نظام موجود في محيط يتميز بعدم التأكد، تعرف وتقاس من جهة, بعدد الحالات التي يمكن أن يأخذها بطريقة يحقق بها الأهداف التي وضعها، ومن جهة أخرى بالتكاليف والوقت المستهلكين لتغييره للوضعيات [4]، ومنه من خلال هذا التعريف نجد 03 عناصر مهمة: مجموع الاختيارات المتوفرة، سرعة رد الفعل و الاستجابة على التغيرات، تكاليف القيام بهذه الاستجابة أو التغيير.

1 - De Toni A and Tonchia S (2005): Definitions and Linkages between Operational and Strategic Flexibilities, Omega, Vol. 33, No.6. P 516
2 - idem, p523
3 - Vicky A, Tany B, Joseph C and Steve S, (2008): Enhancing Strategic Flexibility And Performance Through Risk Management: The Enabling Role Of It Integration, University of Central Florida , University of Melbourne. p 14.
4 - Tarondeau J C, (1999): Introduction: Approche et Forme de la flexibilité, Revue française de gestion, №123, p66.

كما ينظر Hsien K and al للمرونة بأنها قدرة المنظمة لتحريك مواردها وإعادة نقلها بسرعة، وسلاسة الاستجابة للتغير في البيئة التشغيلية الدولية، وأشاروا بأن المرونة بإمكانها أن تخفض بفعالية التذبذب في مستوى الأداء الناجم عن الصدمة البيئية، فهى تساعد في تحسين فاعلية الخطط والقرارات [1].

ويؤكد R.Reix أنه من أجل إيجاد إطار متكامل لتعريف المرونة يمكن أخذ الافتراضات التالية[2]:

- ✓ المؤسسة لها أهداف ثابتة عبر الزمن، للإقرار بوجود مرونة يجب افتراض بان المؤسسة تتبع نفس الأهداف عبر فارق زمني محدد؛
- ✓ المؤسسة كنظام متحكم جزئيا، فالحالة المستقبلية ونتائج المؤسسة لا تتعلق فقط بقرارات المسيرين، ولكن أيضا بعوامل خارجية لا تتحكم فيها؛
- ✓ تسيير المؤسسة يتم في ظل عدم التأكد، أين القرار يتخذ في إطار معلومات غير تامة، فتغير المعلومات المتاحة هي الحقيقة الأساسية للتكيفات المقامة.

ووفق هذا الاطار يعرف R.Reix المرونة بتعريف شامل يتضمن عدة أوجه [3]:

- ✓ المرونة هي وسيلة للعمل مقابل عدم التأكد؛
- ✓ تترجم توجه المؤسسة للاستجابة على ظروف جديدة، وتطوير قدرات التعلم باستعمال المعلومات الإضافية؛
- ✓ يمكن أن تعبر عن فكرة توسيع المجال المحتمل للقرارات المستقبلية الممكنة، أي مرونة قراريه، والتي تعكس خاصية القرار الذي يأخذ بعين الاعتبار العوائق الحالية، وتكاليف التكيف المستقبلية ويسمح بأحسن استعمال للمعلومات المتزايدة، فالقرار الأكثر مرونة هو الذي يعطي ميزة ترك المجال مفتوح لقرارات المستقبلية؛
- ✓ كما يمكن أن تعبر عن فكرة تسهيل تغيير وضعية ما، فمرونة الوضعية الحالية هي التي تترجم الاستعداد والقدرة على تغيير وضعية ما من اجل الوصول إلى الوضعية المرغوبة. ووقت وتكاليف التغيير (الاستجابة) يشكلان مؤشرات مرونة الوضعية؛
- ✓ كما أن قيمة المرونة تشبه قيمة الاختيار (Valeur d’Option)، هذه الأخيرة تتعلق بالثمن الذي يكون الشخص مستعدا لدفعه ليحافظ على إمكانيات مفتوحة للمرحلة القادمة.

---

[1] -Hsien k, Yang L, Lie W and Chia-Yu D , (2006): Flexibility and performance of MNEs: Evidence from Taiwan International Journal of business, Vol 11, N^{O} 4, p 6.

[2]- Reix R, (1997): Flexibilité .In Siman Y et Joffre P (cord). Encyclopédie de gestion. Édition Economica. Paris. p1409.

[3] - idem, p1409-1411.

فالمرونة هي الثمن أو المقابل الذي يدفعه المسير مقابل العمل والاستمرار في ظروف عدم التأكد وعدم القدرة على التراجع، والحفاظ على حرية مستقبلية للعمل. فهي بذلك تقيس مدى استعداد المسير لدفع ثمن مسبق ليهيأ لمعلومات إضافية لاحقا، وهو ما يؤكد ترابط قيمة المرونة والمعلومات الإضافية، فبدون إمكانية تغيير الاختيارات، المعلومات الإضافية ليست لها أهمية [1].

إن مراجعة مختلف التعاريف المقدمة للمرونة يسمح بإخراج أهم العناصر التي تدخل بصفة ضمنية أو صريحة في تحديد تعريف شامل للمفهوم: [2]

- **المرونة تعني قدرة تنظيمية:** في أغلب التعاريف، المرونة تعني القدرة أو القدرات التنظيمية الخاصة بالمنظمة والتي تسمح لها بالعمل في ظل ظروف عدم التأكد.

هذه القدرات تظهر بعدة أشكال : السهولة في اعادة استعمال الموارد، القدرة على زيادة وتنويع الاحتمالات الممكنة، تقليص أوقات الاستجابة، توسيع مجال القرارات المحتملة، تحسين التنسيق، التحكم في الالتزام، توسيع مجموع الاجراءات والتطبيقات، زيادة هامش المناورة والتحرك، التعلم والتأقلم والتطوير.

- **المرونــة متعددة الأشكال والمستويات:** إن التوسع القوي لمجالات تطبيق المرونة ولد أشكال كثيرة لها في المؤسسة، فالمرونة مفهوم متعدد الأشكال والتطبيقات ويمكن أن يعتبر كمفهوم نظامي[3]. فالمؤسسة عبارة عن نظام مكون من عدة أنظمة فرعية متفاعلة، تساهم في استمرارية النظام وقدرته على التكيف و البقاء، وظاهرة المرونة تتجلى في مختلف مستويات هذا النظام، فهي توجد في مختلف مجالات ومظاهر التسيير في المؤسسة، وهذا ما أدى بالبعض للتحدث عن مرونات و ليس مرونة واحدة داخل المؤسسة[4].

لذلك تتعددة اشكال ومستويات المرونة في المؤسسة الواحدة بحيث نجد: مرونة داخلية ومرونة خارجية، مرونة كمية ومرونة وظيفية، مرونة العمل، مرونة تنظيمية، مرونة تكنولوجية، مرونة مالية، مرونة استراتيجية ومرونة تشغيلية.

- **المرونة هي ديناميكية في جوهرها:** حسب Igalens J et al المرونة لا يمكن أن تكون إلا ديناميكية, , فعامل الزمن هو عنصر أساسي في تشكيل مفهوم المرونة، فعملية التأقلم و الاستجابة هي مستمرة و متواصلة عبر

---

1 - Reix R, (1997): Flexibilité .op cit, p1411.
2 -El Akremi A, lgalens J, et Vicens C, (2004): Flexibilité organisationnelle, complexité et profusion conceptuelles, in Beaujolin-Bellet R (dir), Flexibilités et performances, Collection «Recherches », Éditions La Découverte, Paris, p 42-43.
3 - Bussenault C et Pretet M (1998): Economie et Gestion de l'Entreprise. Édition Vuibert. p202.
4 - Cadin L, et al (1997): Gestion des Ressources Humaines, pratique et élément de théorie Édition Dunod .Paris, p129.

الزمن، بحيث أن المرونة تعبر عن قدرة المنظمة على التغيير عن طريق الإثراء المتواصل للقدرات لمعالجة عدم التأكد، ومنه فهي ترجع إلى طاقة تنظيمية تسمح بالحفاظ على تلاءم ديناميكي بين المؤسسة و المحيط. (1)

و لقد ميز كل من Cohendet P et Lierena P بين المرونة الثابتة والمرونة الديناميكية، المرونة الثابتة تعود لقدرة وحدة إنتاجية للاستجابة في لحظة معينة لتغيرات محيط المؤسسة، فهي كاستجابة على نوعية معينة من المحيط, أين تكون تغيرات المحيط يمكن ضبطها بتوزيع الاحتمالات، بينما المرونة الديناميكية كما يرى الكاتبان تتميز بقابلية التأقلم المستمر للمنظمة مع محيطها، (2) ومنه يتضح الرابط القوي بين عدم التأكد و المرونة الديناميكية، لذلك من أجل مواجهة محيط يتسم بالتغير الدائم، يجب أن تضمن المرونة أحسن استجابة وفي الوقت المناسب لتغيرات المحيط.

- **المرونة: قدرة كامنة وفعلية:** حسب R. Reix المرونة الكامنة تتحدد حسب خصائص موارد المؤسسة، بمعنى إمكانيات تحويلها من عمل لآخر في أفق زمني معين. أما المرونة الفعلية فهي مستوى وضع وتنفيذ هذه الاحتمالات والإمكانيات مع الأخذ بعين الاعتبار المقاومة الداخلية المتعلقة بالهيكل التنظيمي والنزاعات السلطوية ومدى التنسيق بين أعضاء المنظمة والتي تتجسد في شكل سلوكيات، فالمرونة الفعلية هي بقدر الحلول التي يمكن أخذها من اجل التهيئة للتغيير، تسييره وقيادته بسرعة وبأقل تكاليف. (3)

إن الفجوة بين المرونتين تتضح مثلا في التكنولوجيات المرنة التي تعطي إمكانيات كامنة جد مهمة للمرونة، إلا أنها في الغالب تواجه عوائق بشرية وتنظيمية وإدراية تعرقل استغلال الطاقة الكامنة لمرونة هذه التكنولوجيات وتحويلها إلى مرونة فعلية و مجسدة.

- **المرونة بين حتمية التغيير و ضرورة الاستقرار:** في معظم تعاريف المرونة التركيز يكون حول القدرة على التغيير و السرعة التي يتم بها، فسمة التغيير بارزة جدا في مفهوم المرونة، في حين يعتبر الاستقرار عنصر أساسي مكمل للمرونة. فالمرونة تعرف لغة بأنها: " الحد الفاصل بين الثبات المطلق الذي يصل إلى درجة

---

[1] - Igalens J, El Akremi A, Demery-Lerbun M et Vicens C , (2002): la Flexibilité dans le secteur aérospatial, programme de recherche «Flexibilités et Performance: quelles évolution du travail et de l'emploi ? » LIRHE Docmentation, Université des sciences Sociales Toulouse. www.univ-tlse1.fr/lirhe/ .pp 78 – 79.

[2] - Cohendet P et Lierena P, (1999) :Féxibilité et modes d'organisation. Revue française de gestion, № 123. pp 75-76

3 - Reix R , op cit pp 1411-1412

الجمود، والحركة المطلقة التي تخرج بالشيء عن حدوده وضوابطه، أي أن المرونة حركة لا تسلب التماسك، وثبات لا يمنع الحركة[1]".

فالمرونة التامة و المطلقة مستحيلة وتكون أيضا خطرة على المؤسسة، بحيث أن المرونة الزائدة تتم على حساب طاقات المؤسسة، والرد الفعل الزائد يكون على حساب كفاءة العمل و دقة النتائج[2]، كما تؤدي إلى البحث المفرط عن المعلومات الإضافية، التردد وعدم القدرة على اتخاذ القرار، عدم إعطاء الحلول و حتى البلبلة والفوضى بحيث أنه يمكن للمؤسسة السعي لكسب أفكار جديدة، معارف جديدة، من دون أن تكون قد رسخت الأفكار و المعارف الأولى التي لديها، تتحول من حالة إلى أخرى دون أن تحقق أي كفاءة أو معارف من الحالة التي كانت فيها.[3]

أيضا يؤكد Henriet. B أن عدم الاستقرار الذي تولده المرونة يمكن أن يؤثر سلبا على تحقيق الالتزام داخل المؤسسة ويولد اتجاهات انتهازية لدى الأفراد معاكسة لطبيعة المشاركة و المساهمة[4]. لذلك الشيء الاساسي في الاستراتيجيات المرنة هو في إعادة توزيع الجمود الامر الذي يزيد و يرفع من المرونة العامة.[5]

[1]-الصوفي حمدان (1998): مفهوم الأصالة والمعاصرة وتطبيقاتها في التربية الإسلامية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، ص 141

[2] - Lemeregnier. M et Scale .J (2000): les Organisations du 21e siècle. In L'Art de la stratégie. Edition village mondial et Pearson Education . p 143.

[3] - Igalens J, El Akremi A, Demery-Lerbun M et Vicens C, op cit pp 77-78.

[4] - Henriet. B (1999): la gestion des ressources humaines face aux transformations organisationnelles. Revue française de gestion. N° 124. p88.

[5] - idem, p 60.

المطلب الثاني: أشكال وتصنيفات المرونة في المؤسسة

1- أشكال المرونة:

إن مختلف الدراسات و الأبحاث التي تمت على المرونة أكدت تعقد هذه الظاهرة، وتعدد أشكالها و تطبيقاتها في المؤسسة، فالطرق و المذاهب يمكن أن تتغير حسب الدراسة، فيمكن أن تؤخذ كخاصية عامة للمنظمة، أو حول المرونة باعتبارها خاصية أو ميزة لوظيفة ما أو مورد ما خاص بالمنظمة[1].

ومن بين تقسيمات المرونة نجد تقسيم Koornhof والذي قسمها إلى [2] :

- مرونة إنتاجية: نحصل عليها من خلال تسيير المدخلات، وسيرورات التحويل والمخرجات.

- مرونة مالية: وهي قدرة المؤسسة على تغيير تدفقاتها النقدية ما يجعلها قادرة على الاستجابة لاحتياجات غير متوقعة أو استغلال الفرص.

- مرونة تسويقية: تعبر عن القدرة على دخول أسواق جديدة والخروج من أسواق متدهورة، إدخال منتجات جديدة أو التخلي عن منتجات حالية، الإقدام على نشاطات أو ترك بعضها.

- مرونة جغرافية: تتعلق بامتلاك الشركات متعددة الجنسيات القدرة على جعل أعمالها ومصالحها متوافقة مع الخصوصيات (القانونية، الاقتصادية ...) للدول المعنية بالتدويل.

- مرونة بشرية، تنظيمية وثقافية: تتعلق بالإدارة و الأفراد، والثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي للمؤسسة. فهي في نفس الوقت تدمج بعدين : تنظيمي وفردي.

وفي نفس الإطار التحليلي، نجد تحليل C. Everaere الذي اعتبر أن المرونة في المؤسسات تأتي في المجالات الخمس الكبرى التالية: الإستراتيجية، الإنتاج، الموارد البشرية، نظام المعلومات وأخيرا مراقبة التسيير[3].

---

[1] - Igalens J, El Akremi A, Demery-Lerbun M et Vicens C , op cit. p 40.
[2]-Démery-Lebrun. M (2005): Regard sur la flexibilité des ressources humaines : une approche exploratoires systémique de la flexibilité, appliquée aux entreprises aérospatiales. Les notes du LIRHE. Note N°425. Octobre. p6
[3]- Everaere .C (1997): Management de la Flexibilité. Edition Economica, p6.

أما Donnadieu .G المؤسسة يمكن أن تستعمل احد عناصر المرونة التالية: [1]

– العمل: أشكالها التقليدية هي التوظيف والفصل (التوقيف)، والأكثر حداثة تعود إلى أشكال عديدة من العقود (عقود منتهية المدة، عقود عمل خاصة، تقاعد مسبق، تربصات)؛
– وقت العمل: بحيث يمكن أن يقلص أو يعاد تنظيمه؛
– الأفراد: المرونة الوظيفية تعود تقليديا إلى تطبيقات الحركية (الجغرافية، الوظيفية)، أصبحت الآن تعنى أكثر باكتساب دائم لكفاءات جديدة و تعدد الاختصاص؛
– التنظيم: غير قابل للفصل عن مرونة الأفراد، تعود إلى التنظيم الذي يجب أن يكون قابل لتغيير شكله حسب الوضعيات سواء على المستوى الهيكلة الكلية للتنظيم العام (مؤسسة شبكية، هيكل بالمشاريع...الخ) أو الجزئية كمكان العمل مثلا (télétravail).

أما J.M Peretti اعتبر أن التسابق السريع للتأقلم والاستجابة الفعالة على كل التطورات هو مستمر ودائم بالنسبة للمؤسسة، ولهذا فهي تبحث عن مرونة في الاتجاهات الخمسة التالية[2]:

- مرونة كمية خارجية: تستعمل من أجل تغيير حجم اليد العاملة حسب الحاجات بحيث يمكن العودة إلى العقود المنتهية مثلا؛
- مرونة كمية داخلية: بطالة جزئية، ترتيب وقت العمل وتقليصه، ساعات إضافية؛
- الإخراج: بالتحول إلى مؤسسات أخرى خارجية ذات علاقة تعاقدية؛
- مرونة نوعية أو مهنية، بحيث نجد أن العمال ينفذون أعمال متنوعة حسب الحاجة (تعدد اختصاص، حركية...)، هذا الذي يتطلب تكوين وتليين تنظيم العمل؛
- مرونة الأجرة: الربط بين النتائج و الأجرة.

ويضيف أن المرونة المثالية تتضمن لامركزية القرارات، الذكاء، المبادر، الاستعداد والقدرة على الاتصال والتفاوض، كما أن التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال تسمح للمؤسسة بأن تكون أكثر رد فعلية وإستباقية[3].

أيضا نجد عند كل من Collignon. E et Wissler. M ميزا مرونة نظام إنتاجي حسب خاصيتين لها [1] :

[1]- Cadin. L et al , op cit, p 126.
[2] - Peretti J.M (2005), Gestion des Ressources Humaines. Édition Vuibert. 12e édition. p8
[3] -idem. p 8

- مرونة فنية (الخصائص الفنية لنظام إنتاجي مرن) والتي تخص التكنولوجيات المرنة، وتطور نظم الإنتاج المتكامل و الورشة المرنة بتطور الأثمتة، البرمجة والإعلام الآلي؛

- مرونة تنظيمية (الخصائص السوسيو– تنظيمية لنظام الإنتاج) بحيث تتعلق تسيير الأفراد وتطوير كفاءاتهم، تعدد الاختصاص، التعاقد، وتخص أيضا تنظيم العمل والذي يحدث القطيعة مع النظم التايلورية، بحيث نجد هنا الاعتماد على الاستقلالية، المبادرة والكفاءة وتعدد الاختصاص.

أما Tarondeau. J.C اعتبر أن المؤسسة الصناعية يمكن أن تطور مرونتها بالتأثير في ثلاث مجالات للقرار الاستراتيجي، والتي تتعلق: بمنتجاتها ، سيروراتها و تنظيمها [(2)]:

– المنتجات المرنة: تطوير منتجات مرنة منتجات قادرة على تلبية أكبر عدد ممكن من الحاجات عن طريق التصميم المركب أو ما يسمى أيضا التنويع المتأخر.

– السيرورات المرنة: بمعنى سيرورات قادرة على التأقلم مع تنوع المنتجات ومع تقلبات الطلب بالاعتماد على آلات مرنة، التكنولوجيات الحديثة للإعلام.

– التنظيم المرن: بان تصمم المؤسسة تنظيمات مرنة قادرة على التأقلم مع الخصائص غير المتوقعة للمحيط، فالتنظيم المرن هو القادر على أن يغير وبأقل تكاليف العلاقات التي تربط بين مختلف عناصره، فحركية الأفراد تكون جد مرتفعة إذا كان مستوى ومدى كفاءة الأفراد جد مرتفع، يسمح بتغييرات تنظيمية، يعمل على تقاسم رؤى موحدة لأهداف المؤسسة، يسمح لكل واحد إدراك أهمية مساهمته في العمل الجماعي وفي تحقيق تلك الأهداف، بنسج علاقات ضيقة مع شركاء خارجيين بطريقة تسمح بتحركها وبأقل تكاليف في حالة الحاجة.

و منه يمكن القول أن تعدد أشكال المرونة هو من جهة يساهم في تعقد المفهوم ومن جهة ثانية يساهم في إثرائه، كما أن المرونة هي مفهوم ظرفي أو موقفي، بحيث تختلف أشكاله وتطبيقاته من مؤسسة لأخرى ومن صناعة لأخرى.

[1] - Collignon. E et Wissler.M (1988), Qualité et Compétitivité des entreprises, du diagnostic aux actions de progrès, Édition Economica. pp 223-227.
[2] -Tarondeau J.C, op cit pp 69-70.

بصفة عامة و حسب J.C Tarondeau المرونة العامة للمؤسسة هي نتيجة تكثيف بارع لمختلف أشكال ومصادر المرونة [1].

2- تصنيفات المرونة :

إن مختلف هذه المجالات والأشكال للمرونة تقع في مستويات مختلفة في المنظمة، فالعديد من الكتاب صنفوا المرونة حسب المدى الزمني، الأهمية والمستوى.

في تحليل Marasimithan et Daz صنفوا المرونة إلى ثلاث مستويات [2]:

- مرونة عملية تكون على مستوى الآلات، تتضمن مرونة التجهيزات والآلات، مرونة الروتينات ونظام استعمال الأدوات ومرونة البرامج.
- مرونة تكتيكية تكون على مستوى المصنع وتتضمن أبعادها مرونة الحجم، مرونة المزيج ومرونة التغيير.
- مرونة إستراتيجية تتضمن مرونة المنتجات الجديدة، ومرونة السوق.

في تصنيف آخر نجد أن Cohendet. P et Lierena .P ميزا بين المرونة الثابتة والمرونة الديناميكية، فالمرونة الثابتة تعود لقدرة وحدة إنتاجية للاستجابة في لحظة معينة لتغيرات محيط المؤسسة، فهي كاستجابة على نوعية معينة من المحيط، أين تغيرات المحيط يمكن ضبطها بتوزيع الاحتمالات، بينما المرونة الحركية كما يرى الكاتبان تتميز بالقدرة عبر الزمن لموائمة المؤسسة مع محيطها، فالتأقلم هنا هو مستمر ومتواصل عبر الزمن و بالتالي الحديث هنا يكون عن قابلية التأقلم(Adaptabilité) التي تسمح بمعالجة الفرص والظواهر الفجائية بفضل إعادة تفعيل وإثراء لمجموعة من الاستجابات لم تكن من قبل.[3]

ومن منطلق سلوك المؤسسات اتجاه المحيط صنف الكتاب المرونة إلى مرونة رد فعلية ومرونة استبقاية، ففي المرونة الرد فعلية، الحديث هنا عن السلوك الرد فعلي للمؤسسة اتجاه المحيط، أين المؤسسة لها القدرة على الاستجابة باستمرار وبأحسن الأوقات على تغيرات المحيط. المؤسسة لا تكون مرنة إلا إذا

---

[1] - Tarondeau J.C, op cit, pp p66.

[2]-Abdulkareem Salameh Awwad (2009), The Influence of strategic flexibility on the achievement of strategic objectives :an empirical study on the Jordanian manufacturing companies. Jordan journal of business administration, volume 5, N° 3, p416

[3] - Cohendet. P et Lierena .P, op cit, pp 75-76.

كانت سرعة رد فعلها أسرع و أقوى من تغيرات المحيط، وبهذا فإن المرونة هنا هي مرونة ديناميكية رد فعلية (réactive)، حيث ميز Cohendet. P et Lierena .P بينها وبين المرونة الديناميكية الإستباقية (proactive) أين تكون الأهمية تتجه إلى السلوك الاستباقي و الهجومي للمؤسسات، فالمرونة الإستباقية أو الهجومية تركز على قدرة المؤسسة على الخلق والاستباق مقارنة بالمحيط، أين نجد أن المؤسسة هي التي تتدخل لتغيير خصائص المحيط بسلوكياتها الابتكارية[1]. فكما أكد C. Everaere قدرة المؤسسة على التجديد تشكل احد المفاهيم الأكثر تجسيدا لمرونة المؤسسة.[2]

أيضا هناك من الكتاب من اعتبروا أن ديناميكية المرونة تنعكس في التمييز بين المرونة الكامنة والمرون الفعلية. فحسب R. Reix المرونة الكامنة تتحدد حسب خصائص موارد المؤسسة، بمعنى إمكانيات تحويلها من عمل لآخر في أفق زمني معين. أما المرونة الفعلية فهي مستوى وضع وتنفيذ هذه الاحتمالات والإمكانيات مع أخذ بعين الاعتبار المقاومة الداخلية للتغيير، فالمرونة الفعلية هي بقدر الحلول التي يمكن أخذها من اجل تحضير التغيير، تسييره وقيادته بسرعة وبأقل تكاليف.[3]

[1] - Cohendet .P et Lieren .P, op cit .pp75-77.
[2]- Everaere. C (1997), Management de la flexibilité. op cit p 12.
[3] - Reix .R, op cit, pp 1411-1412.

المطلب الثالث: المرونة و الأداء

تحليل العلاقة بين الأداء و المرونة يتطلب ضرورة تجديد الاطر المرجعية المستعملة، من أجل تجاوز المعضلة العميقة الموجودة لدى المسيرين بين فعالية الاداء (Efficiency) و المرونة.[1]

ففعالية الاداء (Efficiency) تعرف بأنها النسبة بين النتائج وتكلفة الموارد المستخدمة، تحسين هذه النسبة غالبا ما ينطوي على تعظيم الاستفادة الثابتة، الاستمرارية واستغلال المكتسبات، بينما يتم تعريف المرونة باعتبارها القدرة على التكيف والتحكم في التغيير، تطوير هذه القدرة، يتطلب استكشاف طرق جديدة في العمل، مضاعفة الخيارات، الابتكار والتعلم و الموارد الزائدة (Slack Resource).

فالمؤسسة عليها أن "تدفع" مقابل المرونة ما يتم تحقيقه من فعالية، و العكس بالعكس، أو تقوم بإيجاد وسائل للمرونة بأقل تكلفة، ما يعطي للمسيرين انخداع على المدى القصير بالتوفيق بين المرونة و الكفاءة، وهو ما يفسر الاستخدام الكبير للمرونة الكمية للعمل التي تسمح بتحقيق تكيفات جارية سريعة دون الأخذ بعين الاعتبار الآثار الضارة على الاداء العام على المدى الطويل.[2]

و بذلك يتضح أن جوهر المرونة الديناميكي، غير متوافق مع منطق البحث عن التعظيم و الاستفادة المثلى من الاستقرار الموجود، ومع ذلك فإن معضلة العلاقة بين فعالية الأداء والمرونة تُظهر أهمية إعادة النقاش حول نقائص المرجعيات المستخدمة: [3]

- هيمنة المبدأ الكلاسيكي الذي يرى أن المؤسسة صممت كمكان لتعظيم الربح، هذا المبدأ أظهر محدوديته عندما يتعلق الأمر بدراسة خلق القيمة في بيئة ديناميكية ومعقدة.
- المبالغة في تقدير دور السوق على حساب دور المؤسسة و مواردها الداخلية في ديناميكية المنافسة، أدى الى تفكير مقيد بتخصيص العوامل من خلال السعر على حساب تعبئة وتطوير و تنسيق العوامل.
- الخلط في مستويات التحليل بين الوسائل و الغايات التسييرية، المرونة ليس ميزة أو خاصية فقط، بل كفاءة تنظيمية، فالمرونة ليس الغاية في حد ذاتها، ليس لها فائدة إلا إذا كانت قائمة على عقلانية تسييرية، هدفها هو الاداء وخلق القيمة على المدى الطويل.

---

[1]- El Akremi A, (2005) : La Flexibilité Est-Elle une Source d'Avantage Concurrentiel?, In : La société flexible : Travail, emploi, organisation en débat, Sous la direction de Nanteuil-Miribel M et El Akremi A. Éditions Erès. p226.

[2] - Everaere. C (1999) : Emploi, travail et efficacité : les effets pervers de la flexibilité quantitative, Revue française de gestion, N° 124, juin-juillet-août, p10.

[3] - El Akremi A, op cit, pp 226-227.

- عدم مواءمة المعايير الحالية للأداء، التي تركز على تكيفات قصيرة المدى، على حساب خلق وإنشاء مستمر و شامل للقيمة لأصحاب المصلحة، إعادة النظر في المعايير مرده إلى غياب معايير يمكن الاعتماد عليها في تقييم تكاليف و مزايا مختلف أشكال المرونة على المدى الطويل، فالأدوات الحديثة يجب أن تركز على قيمة خيارات (d'options valeur) حقيقية واعدة ولكن معقدة.
- الاستمرار في إعطاء نظرة جد ضيقة للمرونة، باعتبارها تكييف لحجم الانتاج مع تغيرات الطلب، هذه النظرة التي تقلص المرونة في الجانب الكمي – فحسب النموذج الكلاسيكي تكلفة وحجم العمل يمكن نمذجتها حتى يسمح بتأقلم الإنتاج مع تطورات الطلب– على حساب الجوانب النوعية من تطوير وابتكار منتجات وأسواق جديدة.

إن التوتر في العلاقة بين المرونة و فعالية الاداء يبدو انه نتيجة فشل تحليلي الذي ولد خيارات تسييرية متناقضة، ففي هذا الاطار الدراسات الميدانية لم تجد اي دعم لهذه العلاقة، فالعلاقة بين قياسات المرونة وقياسات فعالية الأداء كانت إما غير دالة أو دالة على المدى الطويل، كما أن الدراسات الميدانية بينت أن بعض المؤسسات التي لها مستوى عالى من المرونة والأداء تستعمل استراتيجية التكامل المكاني و الزماني بين الانشطة الإنتاجية الروتينية وأنشطة الابتكار. هذه الدراسات الميدانية ركزت على ضرورة تقييم أفقي على المدى الطويل للعلاقة بين المرونة والأداء، من جهة، ومن جهة ثانية، تصميم متعدد الاشكال للمرونة دون رفض فرضية أن تطوير المرونة هو امكانية لخلق التكاليف، مثل في حالت وضع تطبيقات ادارية وقدرات واستعدادات تنظيمية.[1]

بناءا عليه من الضروري أن يوضع مفهوم ديناميكي للفعالية من أجل تفسير العلاقة بين المرونة و الاداء في محيط ديناميكي. فالمرونة هي كفاءة تنظيمية موقفية متطورة، ليست لها فائدة إلا في محيط ديناميكي، معقد ويتميز بعدم اليقين؛ و تحليل العلاقة بين المرونة والأداء لا يكون إلا في إطار هذا المحيط.

المرونة لا تكون لها فائدة إلا عندما تساهم في خلق القيمة لأصحاب المصلحة، إعادة النظر في العلاقة بين المرونة والفعالية يعيد الى الاذهان محدودية و نقائص المفهوم الكلاسيكي للمؤسسة كمكان لتعظيم الربح من خلال التخصيص الامثل لعوامل الإنتاج، هدف التعظيم عفا عنه الزمن لأن توقع و استباق تطورات الطلب و تكاليف الانتاج أصبح جد صعب.

[1] - El Akremi A, op cit, p228.

بصورة أخرى، هذا الهدف لا يصلح للتحليل في وقت أصبحت المرنة كضرورة، أين المحيط يتميز بعدم التأكد، المنظمات أصبحت أكثر تعقيد، النزاع بين أهداف الاطراف الفاعلة، في ظل هذه الظروف، يتضح أنه من الافضل إعتبار المؤسسة كمكان لتعبئة، لتنسيق، لتعلم قدرات وروتينات و معارف جديدة.

حسب أسس و مبادئ المقاربة الكلاسيكية، المؤسسات المتنافسة تبحث عن تعظيم الربح من خلال تخصيص مثالي للموارد، التي هي في الغالب متجانسة وسهلة التحريك، في ظل ظروف المعلومات و العقلانية التامة. هذا التخصيص للموارد يحدد "الحدود الممكنة للإنتاج"، فمفهوم الحدود الممكنة للإنتاج هو أداة تحليلية تفترض وجود معلومات كاملة تسمح بتحديد كل خيارات الانتاج بالفصل بين التصميم و التنفيذ، هذا المفهوم يُنتقد لاعتبارات ثلاث: محدودية العقلانية البشرية، استحالة الفصل بين المعرفة والإنتاج، خيارات الانتاج تنشأ في الغالب من خلال التعلم عن طريق التجربة والخطأ،

فضلا عن ذلك المقاربة التي تركز على الموارد تفترض أن الاختلافات في الاداء تعتمد أكثر على تنسيق الموارد غير المتجانسة و صعبة التحريك بين المؤسسات، بدل التخصيص الامثل للموارد، هذه المقاربة تعطي توضيح مهم لمفهوم "القدرات الزائدة" (Slack)، توضح بأنه ليست الموارد نفسها التي تشكل مدخلات للعملية الإنتاجية، ولكن هي الخدمات التي يمكن أن تقدمها هذه الموارد و التي يمكن تطويرها عن طريق التعلم، فتطوير المعارف يولد إذا إمكانيات جديدة لإستعمال الموارد البشرية و المادية، فبفضل التعلم يمكن تطوير خدمات جديدة وتحسين استغلال الخدمات الموجودة بطريقة جيدة.

إن التطور الاخير لمفهوم الأداء الاجتماعي سيشكل أيضا إعادة نظر في الهدف الكلاسيكي المتعلق بتعظيم الربح ، فالاقتصاديين النيوكلاسيك مثل فريدمان يعتبر المسؤولية الاجتماعية غير جيدة لأنها تولد تكاليف أكثر من الفوائد، غير أن الضغوطات الاجتماعية و المؤسساتية أصبحت أكثر فأكثر مهمة، تدفع نحو دمج مصالح مختلف اطراف المصلحة، ما يجعل من مفهوم الاداء متعدد الابعاد.

ففيما يتعلق بمرونة العمل، مفهوم الاداء الاجتماعي يوضح قيمة الممارسات النوعية التي تعمل على تحسين سمعة المؤسسة، التزام الموظفين وثقة الزبائن، في حين التكاليف الاجتماعية لتطبيقات المرونة الكمية لا تسمح إلا بتحسين قصير المدى للأداء المالي.

وكخلاصة يمكن القول أن العلاقة بين المرونة والأداء هي معقدة وظرفية (موقفية)، لا يمكن دراستها إلا بمرجعية تدمج عدم التأكد، ديناميكية الاداء و المدى الطويل، وتوسيع معايير الأداء لأوجهه المؤسساتية والاجتماعية مع إعتبار المرونة كمزيج للقدرات تطبق في مختلف مجالات التسيير، فالدراسات الميدانية

أظهرت أن الرابط بين الاداء العام للمؤسسة هو كبير مع المرونة مقارنة مع الكفاءة أو الانتاجية على المدى القصير لأن المحيط متغير ويتميز بعدم اليقين، و الجدول (2−1) يلخص العلاقة بين المرونة و الأداء وفق المقاربة الكلاسيكية ومقاربة الموارد الحديثة.

الجدول رقم (2−1) تحليل العلاقة بين المرونة والأداء

	المقاربة النيوكلاسيكية	مقاربة الموارد
مفهوم المؤسسة	مكان لتعظيم الربح	مكان للتعلم، لتنسيق وتعبئة الموارد
الافتراضات الاساسية	إمكانية التنبؤ وتفسير قواعد العمل بناءا على ظروف السوق و الاهداف المحددة	عدم القين بالمحيط، تعقد المنظمة ونزاع المصالح
مصدر الاداء	قوة السوق و التموقع	القدرة على انشاء واستغلال مزيج جديد من الموارد ، القدرات والكفاءات
اسس تسيير الموارد	التخصيص من خلال السعر	تعبئة ، تنسيق و تكامل
طبيعة الاداء	إنتاجية، أداء اقتصادي	خلق القيمة لأصحاب المصالح، أداء اقتصادي و اجتماعي
خصائص الاداء	فعالية ثابتة قصيرة المدى	فعالية ديناميكية طويلة المدى

Source : El Akremi. A (2005), La Flexibilité Est-Elle une Source d'Avantage Concurrentiel? In : La Société Flexible : Travail, emploi, organisation en débat, Sous la direction de Nanteuil-Miribel M et El Akremi A, Éditions Erès. France, p231.

المبحث الثاني: المرونة في إطار نظرية الموارد

مقاربة الموارد تهدف إلى فهم محددات بناء وإعادة إنشاء ميزة تنافسية في بيئة نشاط تتميز بالتغير السريع، فالمدخل الاستراتيجي هنا يعتمد على الاستغلال الجيد للموارد وإنشاء وإعادة تشكيل توليفات منها تسمح بخلق ميزة تنافسية مستمرة، هذا المدخل يبدو جد مناسب ومحفز لتطوير إطار تحليلي للمرونة، يتجاوز به النقائص والتناقضات و الاختلافات التي ميزت مختلف الدراسات والكتابات عن مفهوم المرونة.

المطلب الأول: المرونة ككفاءة تنظيمية

في إطار عمل مقاربة الموارد والكفاءات الإستراتيجية يؤكد Hulsmann,M and Wycisk,C و Sanchez.R بان المرونة تعتبر تحدي أساسي لسببين:

- تعتبر المرونة كعامل ضروري و أساسي من أجل بناء وتشكيل الكفاءات الإستراتيجية للمؤسسة ولتحقيق الاستفادة الفعالة من استغلال هذه الكفاءات؛
- كما أنه يمكن اعتبارها ككفاءة تنظيمية في حد ذاتها يمكن تطويرها داخل المنظمة تكون كمصدر لميزة تنافسية مستمرة [(1)].

إن التحدي الاستراتيجي الذي تواجهه المنظمات في إطار مقاربة الكفاءات، هو في ضرورة امتلاك القدرة على التغيير مع ضرورة الالتزام والاستقرار من أجل نجاح إستراتيجياتها لخلق الميزة التنافسية المستمرة.

فالاستقرار الضروري لنجاح إستراتيجية المؤسسة يبرز في هوية المؤسسة و أيضا انطلاقا من خصوصية الموارد و الكفاءات المفتاحية، فكل مؤسسة عليها أن تشكل درجة من الانسجام الثقافي والاجتماعي حتى تعمل بطريقة صحيحة، فتماسك و تقارب مختلف أفراد المنظمة بفضل نظام ثقافي متقاسم يسمح بتشكيل ميزة تنافسية كون أنها أصبحت تشكل كفاءات صعبة التقليد[(2)]، كما أن الكفاءات تزداد بالتداخلات المتكررة بين القدرات الفردية، النظم و الإجراءات الموارد المادية و غير المادية للمنظمة[(3)].

---

[1]- Hulsmann, M and Wycisk. C, (2005): Contributions of the Concept of Self-organization for a Strategic Competence-management, In Proceedings of the 7th International Conference on Competence-Based Management. Antwerp, Belgium, web-publication. p 03.

[2] - Johnson .G et Scholes. H (2000): Stratégique. Édition française dirigée par Fréry .Edition Publi-Union Paris p 91

[3] - Doz .Y (1994): les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences clés. Revue française de gestion. Janvier -février. p 94.

إن الكفاءات التنظيمية بطبيعتها وخصائصها هي سيرورة تراكمية تحتاج إلى استقرار واستمرارية حتى يتم تكوينها و تدعيمها داخل المؤسسة لتكون كمصدر لميزة تنافسية مستدامة، لأنه لا توجد كفاءة إستراتيجية من الصفر، ما تفعله المؤسسة اليوم أو الغد مرتبط بما فعلته البارحة.

أما ضرورة امتلاك القدرة على التغير تظهر في التغير السريع لأسواق وبيئة نشاط المؤسسة، فضلا عن عدم التأكد وعدم القدرة على التنبؤ بهذه التغيرات، فبقاء المؤسسة أصبح مرهون بمدى قدرتها على الاستجابة للتغيرات المستمرة وغير المتوقعة للمحيط والأسواق، هذا من جهة، ومن جهة أخرى، فإن الكفاءات داخل المؤسسة و إن كانت مصدر للميزة التنافسية إلا أنها يمكن أن تكون مصدر للصلابة، فالمنظمة عليها السعي الدائم إلى تطوير و استغلال الكفاءات التنظيمية مع مصارعة الصلابة التي قد تنتج عنها، بحيث أن الكفاءة بتطبيقاتها التراكمية و التكرارية و التي تعتبر ضرورية لبنائها تكون في الغالب محافظة و تعيق التغيير و التجديد في المنظمة[1].

كما أن استجابة المسيرين على عدم التأكيد و المشاكل تتم وفقا للمعتقدات و الافتراضات الأساسية لديهم، يتضايقون بصلابة الروتينات التنظيمية، الاعتقادات والسيرورات السياسية، ومنه فالثقافة التنظيمية يمكن أن تكون لها تأثير محافظ قوي يتعارض مع التغيير والتجديد ما يؤدي بطريقة حتمية إلى انحراف إستراتيجي[2].

أيضا يمكننا تحليل أهمية ومكانة المرونة في عمل مقاربة الكفاءات التنظيمية من خلال تحليل الارتباط بين التغيير والتعلم، فحسبMarch قابلية التأقلم للمنظمة (adaptabilité) مرتبطة بقدرتها على مزج نوعين من التعلم: **الاستغلال و الاستكشاف** (exploitation/exploration). فالاستغلال يعمل على تصفية المعارف الموجودة و جعلها روتينية، بينما الثانية (الاستكشاف) يظهر في إعادة النظر في هذه المعارف و تجريب إمكانيات جديدة. النوعين هما مترابطين من خلال تكاملهما و تعارضهما داخل المنظمة، بحيث أن الاستكشاف ضروري من أجل اكتشاف فرص جديدة والتي لا يمكن تقييمها و تثمينها إلا نتيجة استغلال هذه الأفكار الجديدة و تحويلها إلى كفاءات مميزة. استغلال المعارف (ترسيخها) يقوي سلوكيات الأفراد ما يسمح بتطوير روتينات تنظيمية, غير أنه بدون استكشاف (معارف جديدة) الاستغلال يؤدي إلى الجمود و الصلابة، يعيق قدرة المنظمة على العمل مقابل رهانات جديدة.

1 - Doz. Y. op cit p 95
2 - Johnson G. et Scholes H. op cit pp 98-100

أيضا يمكن تحليل هذه العلاقة من خلال الحاجة في نفس الوقت إلى التعلم و التخلي عن ما تم تعلمه سابقا(Désapprentissage)، فالتأقلم مع وضعيات غير معتادة يتم بفضل سيرورة مستمرة من التعلم إلا أن التعلم التنظيمي في الغالب هو سيرورة محافظة. مقابل وضعيات غير معتادة, التخلي عن المعارف السابقة يسمح بترك السلوكات غير المناسبة في كل المنظمة. كون أن عملية استيعاب وفهم التغير والتعامل معه تتضمن في آن واحد تعلم معارف جديدة و ترك أو هجر المعارف السابقة والمتراكمة، هذا الأخير (ترك المعارف السابقة) هو أحد العوامل المهمة لتحسين عملية الإدراك وإضافة معارف جديدة، كما يسمح بزيادة السلوكات الكامنة في المنظمة بترك السلوكات القديمة والمعيقة[1].

إن الحفاظ على توازن متناسق بين الأنواع المختلفة من التعلم التي تنشأ داخل المنظمة هو أمر جد ضروري من أجل بناء تطوير واستغلال الكفاءات التنظيمية وتطوير المرونة التنظيمية .

بصفة عامة، يمكننا القول أن المرونة تعطي قدرات تنظيمية التي تسمح بالحفاظ على تلاءم ديناميكي بين المنظمة و محيطها المتغير و المعقد، الحفاظ على هذه القدرات التنظيمية وتطويرها مرتبط باستمرارية الظروف التنظيمية، تتطلب التعلم الذي بدوره يفترض وجود بعض الاستقرار يرتكز على قدرات أعضاء المنظمة على التعلم وترك أو نسيان ما تم تعلمه سابقا و إعادة التعلم، منح الأمان لأعضاء المنظمة من أجل الحفاظ على الانسجام و التناسق حتى تستطيع تحقيق الأهداف و ضمان تفاعلات ذات أهمية داخل المنظمة مع محاربة الصلابة وعدم القدرة على الاستجابة والتغيير و التجديد.

المرونة ككفاءة تنظيمية تبرز أيضا من خلال التوسع والتشعب لتطبيقات المرونة داخل المنظمة، فمختلف مجالات المرونة والمستويات تتجه لتتشابك بحيث نجد أن كل الوظائف والموارد تساهم في تطوير المرونة الإستراتيجية للمؤسسة، وبالتالي يمكن القول أن المرونة متعددة وجد مرتبطة بالبنية (الهندسة) الإستراتيجية التي تؤثر على استخدام الموارد التنظيمية لمنتج معين أو نشاط معين.

[1] - Igalens J, El Akremi A, Demery-Lerbun M et Vicens C, op cit, pp 65-66.

المطلب الثاني: نماذج بناء المرونة ككفاءة تنظيمية

في إطار مقاربة الموارد والكفاءات المحورية هناك من الكتاب من وضعوا نماذج لتطوير المرونة التنظيمية للمؤسسة باعتبارها كفاءة تنظيمية محورية تسمح للمؤسسة بتطوير مزايا تنافسية مستمرة في محيط تنافسي ديناميكي معقد وغير متوقع، من خلال ربط مفهوم المرونة بالأسس النظرية لمقاربة الموارد والكفاءات وتوضيح العلاقة الديناميكية بين التغيير والاستقرار في المرونة، ادماج الدور المحوري للموارد البشرية في تطوير المرونة التنظيمية.[1]

وفي هذا الإطار يمكننا تناول أهم ثلاث نماذج أساسية تناولت المرونة كشبكة معقدة من الموارد والقدرات والكفاءات التنظيمية المترابطة بقوة داخل المنظمة.

1- نموذج Sanchez. R لأنواع كفاءات المرونة :

في إطار مقاربة الموارد والكفاءات هناك مجالات ومستويات عديدة للمرونة، فبالنسبة لـ Sanchez. R هناك خمسة أنواع من المرونة تتعلق بخمسة أنماط من الكفاءات، تمثل مجموعات متشابكة من القدرات، تمنح إمكانيات وخيارات عمل في مختلف المستويات التنظيمية:[2]

- **نمط الكفاءة 1: مرونة معرفية لتصميم البدائل الإستراتيجية:** تعني القدرة على تخيل وتصميم مداخل وتصورات تنافسية بديلة تسمح باستغلال الموارد في سيرورات جديدة لخلق القيمة، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة، هذا النمط من الكفاءة يستند على المرونة المعرفية والإدراكية للمنظمة في تصور طرق بديلة لخلق القيمة في السوق، مصدر هذا النمط من الكفاءة هو في الأساس من المخيلة الجماعية للمنظمة، وخاصة لمديري المنظمة وقدرتهم في إدراك الفرص المتاحة في السوق، نمط الكفاءة هنا يعتمد على قدرة مديري الشركة على أن يكونوا قادة ملهمين في توسيع آفاق المنظمة بطرح ودعم المبادرات الجديدة، قدرتهم أيضا على إدراك حاجات السوق وتحديد خصائص المنتجات/الخدمات التي يمكن أن تلبي تلك الحاجات والرغبات، ومنه تقديم عروض لمنتجات من شأنها أن تخلق القيمة للزبائن.

[1] - El Akremi A , op cit, P239.
[2] - Sanchez. R (2004): Understanding Competence-Based Management Identifying and Managing Five Modes of Competence, Journal of Business Research 57, pp 523-527.

- **نمط الكفاءة 2: مرونة معرفية لتصميم السيرورات الإدارية البديلة:** تتضمن القدرة على تخيل وتصميم سيرورات إدارية بديلة من أجل تنفيذ المداخل والتصورات الإستراتيجية التنافسية ، الشيء الذي يتطلب القدرة على تحديد الموارد (الأصول، المعارف والقدرات) الضرورية لكل خيار إستراتيجي، إنشاء التصاميم التنظيمية الفعالة (تخصيص المهام، صنع القرارات، تدفق المعلومات...) التي تسمح بتوزيع فعال للموارد، القدرة على تحديد أنماط الرقابة وتحديد الحوافز المناسبة لرصد و تحفيز عمليات خلق القيمة التي يهدف إليها كل خيار استراتيجي معين.

وعلى غرار الكفاءة الأولى فإن الدور يكون أساسي أيضا للمديرين في المنظمة في إنشاء وتصميم السيرورات الإدارية، كما يجب عليهم أيضا التأكد من أن تكون الكفاءة ديناميكية بحيث يمكن إعادة توجيه السيرورات التنظيمية بفعالية من نشاط لخلق القيمة لآخر في ظل تغيرات البيئة التنافسية.

- **نمط الكفاءة 3: مرونة التنسيق** و تعرف بأنها القدرة على تحديد، اكتساب، تشكيل ونشر سلاسل من الموارد، تتجلى في حافظة من الخيارات الإستراتيجية، تسمح بوضع أنماط بديلة لتنسيق الموارد من أجل خلق منتجات جديدة، فهي تتميز بتوسيع تشكيلة المنتجات الجديدة، أيضا بوقت وتكاليف إعادة توزيع الموارد الضرورية لهذا الإنشاء الحالي و المستقبلي.
- **نمط الكفاءة 4: مرونة الموارد:** وتعني مدى توسع وتنوع القدرات التي تحوزها موارد المنظمة، فهي مرونة متأصلة في الموارد المالية و التكنولوجية والبشرية للمنظمة، تركز على سمات هذه الموارد، وهي في الغالب غير مستغلة أو تستغل بطريقة سيئة، فبدون هذه المرونة يكون هناك محدودية للمرونة المعرفية ومرونة التنسيق (جمود استراتيجي وجمود السيرورات الإدارية).

- **نمط الكفاءة 5: مرونة عملية:** هذا النمط من الكفاءة مستمد من قدرة المنظمة على استخدام مرونة الموارد القابلة للتوجيه والخاصة بالمنظمة، بطريقة فعالة وكفأة في ظل مجموعة من الظروف التشغيلية، هذه المرونة العملية تعتمد أساسا على المهارات و القدرات التي يمكن للمنظمة أن تطبقها على المستوى العملي في استخدام الموارد المتاحة.

نمط الكفاءة الخامسة المعبر عنه بالمرونة العملية ينتج من القدرات الجماعية للموارد البشرية (في المقام الأول مسيري الخط الأول و العمال)، للحفاظ على فعالية استخدام الموارد المتاحة في ظل جملة من التغيرات في المدخلات والمخرجات، وفي ظل ظروف بيئية تؤثر على عمليات المؤسسة، هذه الكفاءة تحدد فعالية عمليات الشركة في ظل ظروف تشغيلية متغيرة ومتنوعة.

كخلاصة يمكن القول أن المرونة ككفاءة تنظيمية تركز على تشابك كفاءات وقدرات مترابطة، البحث عن مرونة الموارد وحده لا يكفي لتحسين أداء المنظمات وتوليد القيمة وتطوير ميزة تنافسية إن لم تكن مدعومة بالبحث عن تحقيق مرونة معرفية ومرونة التنسيق، تطوير مرونة الأفكار والسيرورات والعمليات أصعب من تطوير مرونة الموارد، ومع ذلك فإن مرونة أية منظمة مرتبطة بالتنسيق وتكامل بين الأنواع المختلفة للمرونة.

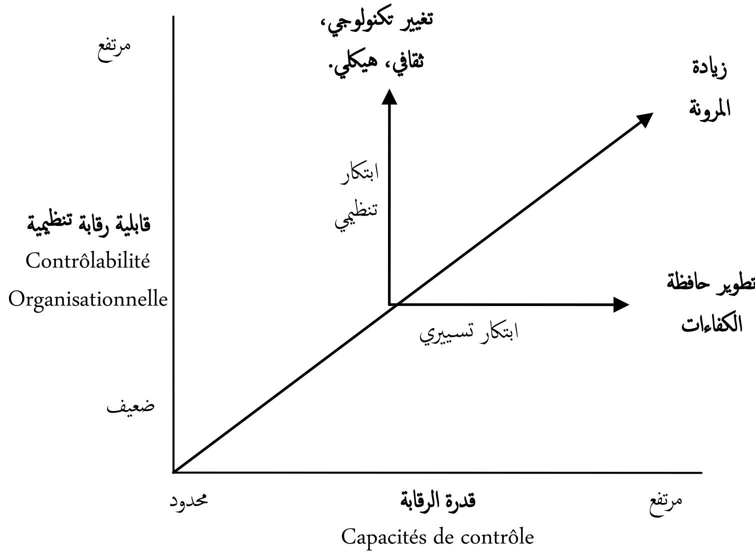
2- نموذج H.W.Volberda الثنائي للمرونة التنظيمية :

التركيز هنا يكون على مقاربة الكفاءات التنظيمية للمؤسسة في التعامل مع تحديات المحيط والمنافسة، من خلال الاعتماد على روافع الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، قدرات الأفراد، بمعنى أخر التركيز على التسيير الفردي والجماعي للكفاءات التنظيمية.

هذا المدخل في تطوير المرونة التنظيمية الذي يتوافق مع المفهوم الثنائي للمرونة الذي قدمه Volberda أين المرونة: تعبر عن المدى الذي تحوز فيه المنظمة على تنوع في الكفاءات والسرعة التي بها هذه الكفاءات يمكن أن تفعل حتى تزيد في قدرة الرقابة التسييرية وتحسين قابلية رقابة المنظمة.(1) ومنه فإن تحسين وتطوير المرونة التنظيمية للمؤسسة هو نتيجة تفاعل متزامن في علاقة ثنائية بين الظروف التنظيمية من جهة والقدرات والكفاءات لدى الأفراد من جهة ثانية. والشكل (2-1) يلخص المرونة ببعديها التنظيمي والتسييري.

[1] - Volberda H W, (1996) : Toward the flexible form: how to remain vital in hypercompetitive Environnments organisation science, Vol 7, N^0 4. p361.

الشكل(2-1) السيرورة الثنائية لتطوير المرونة التنظيمية



Source: Igalens J, El Akremi A, Demery-Lerbun M et Vicens C, (2002): la Flexibilité dans le secteur aérospatial, programme de recherche «Flexibilités et Performance: quelles évolution du travail et de l'emploi ? » LIRHE Docmentation, Université des sciences Sociales Toulouse. www.univ-tlse1.fr/lirhe/ , p 96.

فمن ناحية نجد أن التحدي في تطوير المرونة التنظيمية يعتبر كتحدي إداري، بحيث أن المرونة تفرض خلق وتطوير حافظة متنوعة ومتجددة من الكفاءات، هذه الحافظة من المفترض أن تحسن قدرة رقابة كل عضو في المنظمة، تدفع للعمل ومواجهة بسرعة وبطريقة صائبة الظروف والحالات المستعجلة وغير المتوقعة، فكل عامل يمكن أن يساهم بفعل كفاءته، استقلاليته وتحفيزه، في التحكم في الحوادث التنظيمية.

إن توسيع هذه الحافظة من الكفاءات يشكل مزيج للمرونة يقع في مختلف المستويات عملية، هيكلية، استراتيجيه. فالمستوى العملي يعود إلى التحكم في الروتينات التي تسمح برد فعل سريع على التقلبات المعتادة للنشاط، والمستوى الهيكلي مرتبط بهامش المناورة الذي يسهل التحول لسيرورات القرار و الاتصال أما المستوى الاستراتيجي فمرتبط بالتغيرات في طبيعة الأعمال التنظيمية.(1)

إن تحريك الكفاءات يرتبط مع تحدي آخر وهو الشروط التنظيمية، بمعنى وجود ظروف سامحة تشجع أعضاء المنظمة على وضع كفاءاتهم من اجل رقابة الحوادث، فالقضية التي تطرح هي معرفة ما إذا كان التنظيم يسمح برد فعل في الوقت المناسب و بالطريقة المرغوبة، فالاستعداد لتحريك ملف القدرات البشرية، العمل واتخاذ القرارات يتعلق بشروط التصميم التنظيمي أي الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا وثقافة المنظمة، هذه الشروط هي التي تحدد قابلية المناورة والتحرك للمنظمة. ومنه المتغيرات هنا هي مرتبطة بالتصميم

[1] - Volberda H W, op cit, pp 361-362

التنظيمي الذي يؤثر على حالة الموارد وتطورها، فالتصميم يجب أن يوفر ظروف مشجعة ومسهلة للحفاظ وتطوير طاقة للمرونة.[1]

ومنه فإن الجانب المتعلق بالتصميم التنظيمي يعبر عن ضرورة بعض الاستمرارية لتطوير المرونة في المنظمة، فالخاصية التناقضية للمرونة تظهر هنا، وهذا ما يدعم ويؤكد على أهمية المفهوم الثنائي ذو البعدين للمرونة الذي قدمه Volberda في فهم كيفية تطوير مرونة المؤسسة.

إن هذا المفهوم للمرونة يؤكد على المكانة الإستراتيجية للموارد البشرية في وضع سياسة للمرونة، فالمرونة تتعلق بمنطق تنظيمي أين يمكن لتسيير الموارد البشرية أن يساهم من خلال تنظيم العمل و التطبيقات الإدارية في تطوير المرونة، و من اجل تحسين هذه المساهمة، التسيير الحديث للموارد البشرية يجب أن يستجيب للشروط التالية: [2]

الأول: يجب أن يمتلك الأفراد الكفاءات الضرورية من أجل التحكم في الحوادث،

الثاني: يجب أن يكون الأجراء محفزين من أجل وضع وبطريقة مستقلة كفاءتهم؛

الثالث: التجسيد للإستراتيجية التنظيمية مرتبط بقدرات التأقلم المحلية والاستقلالية للأجراء.

وهو ما يعني ضرورة وجود تسيير للكفاءات، أيضا تسير التحفيزات يجد كل الأهمية و المكانة في تسيير الموارد البشرية.

1 - Volberda H W, op cit, pp 363-364.
2 - Igalens J, El Akremi A, Demery-Lerbun. M et Vicens C, op cit 99.

جدول(2-2) عناصر تلخيصية للمفهوم الثنائي للمرونة

أبعاد المرونة	مستوى التدخل	ثنائية الأهداف	مساهمة تسيير الموارد البشرية
قابلية رقابة المنظمة لمحيطها contrôlabilité de l'organisation et de son environnement	- التحدي حسب volberda هـو خاص بالتصميم التنظيمي. - مرونة من خلال تسيير الموارد حسبReix.	- خلق طاقة كامنة للمرونة عن طريق اختيار وتنسيق المتغيرات: تكنولوجيا، هيكل، ثقافة. - تشكيل ظروف سامحة من اجل استغلال هذه الطاقة من طرف الأطراف	على مستوى تنظيم العمل: تطوير الاستقلالية، القدرة على حل المشاكل، العمل في جماعات، تسهيل تنظيم وقت العمل.
قدرة رقابة الأطراف Capacité de contrôle des acteurs	- تحدي إداري (volberda) - مرونة عن طريق تصميم وتنشيط التغيير (Reix).	- الإثراء الدائم لحافظة الكفاءات حتى يؤدي إلى توسيع مجال القرارات. - تحريك سريع وبأحسن طريقة للكفاءات الضرورية للتحكم في الحوادث.	على مستوى تطبيقات GRH: طرق التوظيف، طرق التقييم، طرق التكوين، تأجير الكفاءات، تسيير المسارات.

Source: Igalens J, El Akremi A, Demery-Lerbun. M et Vicens C, (2002): la Flexibilité dans le secteur aérospatial, programme de recherche «Flexibilités et Performance: quelles évolution du travail et de l'emploi ? » LIRHE Docmentation, Université des sciences Sociales Toulouse. www.univ-tlse1.fr/lirhe/ .p 99.

3- نموذج الرشاقة (المرونة) التنظيمية لـ Shafer

الرشاقة التنظيمية[1] مفهوم يدمج مختلف طرق البحث حول المرونة والتي من الصعب جمعها معا، بحيث يتضمن التوجه الرد الفعلي والدفاعي، الهجومي والاستباق للمرونة، المرونة النوعية والمرونة الكمية، المستوى الاستراتيجي والعملي للمرونة، المرونة الداخلية والخارجية، يحل التناقض بين ضرورة التغيير والاستقرار داخل المنظمات والتعلم، إن الرشاقة التنظيمية تبدو كاستجابة لهذه النقائص يضع إطار موحد ومنسجم للمجالات الأكثر دراسة للمرونة والتي تسمح بالعمل مقابل التغير التعقد وعدم التأكد للمحيط.[2]

---

[1]- هناك العديد من الكتاب خاصة باللغة الانجليزية يستعملون هذا المصطلح (L`agilité organisationnelle) و يميزون بينه وبين المرونة والتي يعتبرونها من أحد الوسائل الهامة في تحقيقه، بمعنى أن الرشاقة أشمل وتتضمن المرونة، والبعض يعتبرونهم مترادفين، فالاختلاف هو في مستوى التحليل والاستعمال للمصطلحات.

[2] - Charbonnier-Voirin. A (2011), The development and partial testing of the psychometric properties of a measurement scale of organizational agility, M@n@gement vol 14, n2, p 124.

تعرف الرشاقة التنظيمية "بأنها القدرة التي تبحث عنها وتسعى إلى تطويرها المنظمات عن قصد حتى تسمح لها بالعمل بطريقة فعالة في محيط متغير، معقد ويتميز بعدم التأكد، وهي تتعلق بقدرة المؤسسة على قابلية التأقلم المستمر وليس فقط الاستجابة السريعة على التغيير، ولكن أيضا طاقات العمل في الاستباق واستغلال الفرص التي تأتي من التغير خاصة بفضل : الاستباق، الابتكار والتعلم، كما أنها لا توجد إلا بوجود مستوى من الاستقرار والاستمرارية[1].

Shafer (1997) من أوائل الذين اقترحوا نموذج نظري للرشاقة يتضمن ثلاث كفاءات تنظيمية أساسية مترابطة مع بعضها البعض:[2]

- كفاءة الاستجابة السريعة تركز على المرونة الرد فعلية تتعلق بإمكانية الاستجابة السريعة على التغيرات خاصة غير المتوقعة من خلال تعظيم الاستفادة من الموارد الموجودة أيضا من خلال القدرة على تحويل المعلومات المجمعة إلى قرارات قابلة للتنفيذ خاصة بفضل ثقافة منفتحة على التغيير وحركية الموارد المالية المادية البشرية والغير المادية. هذا البعد يشير إلى إرادة المؤسسة المرنة على البحث عن كيفية التحكم في التغيير وعدم التأكد وليس فقط تطوير الرد الفعل على تقلبات الأسواق ولكن أيضا من خلال انتهاج سلوك استباقي خاصة من خلال الابتكار والتجديد.
- كفاءة قراءة الأسواق تنعكس في قدرة المؤسسة على استكشاف تطورات المحيط ومتابعتها من خلال قدراتها على اليقظة والابتكار، تسمح لها بالتعرف و التحليل الفرص الحالية والمستقبلية التهديدات الحالية و المستقبلية في المحيط والأسواق. تحويل المعلومات حول التطورات الناتجة والمحتملة للمحيط الخارجي إلى مشاريع لخلق القيمة بفضل القدرة على الاستكشاف والابتكار.
- الكفاءة في إدماج و ترسيخ التعلم التنظيمي المستمر وينتج من/ ويسهم في الكفائتين السابقتين، يعني تكييف بطريقة نوعية القدرات البشرية مع الفرص ألإستراتيجية لاسيما من خلال تبادل الخبرات وتحويل المعارف وتطوير الكفاءات في أوقات قصيرة ، هذا التعلم ليس فقط تعلم تكيفي ولكن تعلم انشائي من أجل توسيع وتطوير القدرات على خلق وتقييم فرص التغيير وتجريب سبل متنوعة في كيفية التعامل مع وضعيات وظروف معقدة وتطورية.

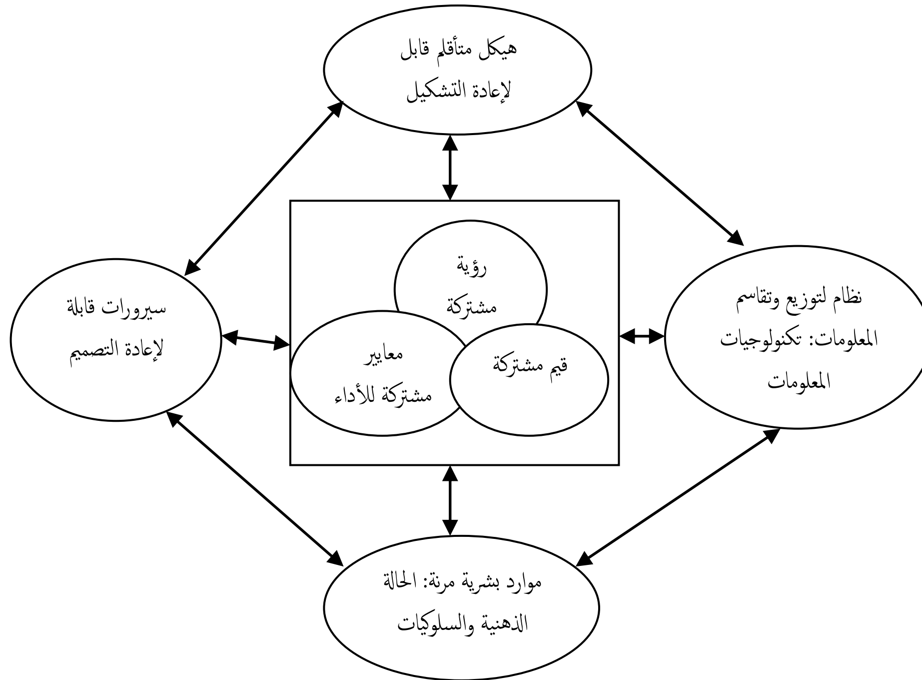
ويتم تطوير هذه الكفاءات التنظيمية الثلاث المترابطة من خلال مجموعة من الروافع القابلة لإعادة التشكيل والتي يمكن إعادة توزيعها وتحويلها وفقا للظروف المتغيرة، وهي: الهيكل، السيرورات التنظيمية،

---

[1] - Charbonnier-Voirin. A (2011),op cit, p 123.
[2] - Charbonnier-Voirin. A (2006), L'Agilité Organisationnelle : Un Nouveau Défi Pour La GRH, XVIIe Congrès de l'AGRH – Le travail au cœur de la GRH. IAE de Lille et Reims Management School, 16 et 17 novembre, Reims .pp 4-5

التكنولوجيات و الموارد البشرية، بحيث أنه بفضل هذه الروافع يمكن الاستجابة السريعة والفعالة من خلال: هيكل تنظيمي عضوي، سيرورات تركز على مبدأ الخدمة و خلق القيمة وتسليمها للزبون، التكنولوجيات المرنة والقابلة للتعديل وتكنولوجيات المعلومات والاتصال، بالإضافة إلى سياسات وأساليب تسيير الموارد البشرية تركز على تثمين وتطوير واستغلال معارف وكفاءات جميع الأفراد لأن قدرات التأقلم والاستجابة وقراءة المحيط بالإضافة إلى التعلم والإبداع مرتبطة في المقام الأول بمستوى التحفيز، بالكفاءات والسلوكيات البشرية داخل المؤسسة، ويتم ذلك مع ضمان مستوى من الاستقرار والاستمرارية، تشكيل هوية تنظيمية والشعور بالنظام بفضل روافع الاستقرار المتمثلة في: الرؤية والقيم المشتركة و المعايير الموحدة لتقييم الأداء، و الشكل (2-2) يلخص عناصر التي تشكل نموذج الرشاقة التنظيمية.[1]

الشكل (2-2) نموذج الرشاقة التنظيمية



Source : El Akremi A, (2005) : La Flexibilité Est-Elle une Source d'Avantage Concurrentiel?, In : La société flexible : Travail, emploi, organisation en débat, Sous la direction de Matthieu de Nanteuil-Miribel El Akremi Assâad. Éditions Erès. P 240.

[1] - El Akremi A, op cit, p 240.

المبحث الثالث: مداخل تصميم مرونة الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية كرافعة أساسية وجوهرية في تطوير مرونة المؤسسة، الشيء الذي إنعكس في الاهتمام المتزايد و الدراسات العديدة التي تبحث عن أشكال وأوجه المرونة في الموارد البشرية، رغم إختلاف المقاربات النظرية و الممارسات الميدانية، نظرا لمكانة هذا المورد في نجاح المنظمات و تأثيره الكبير على قدرات المؤسسة في التكيف والتعامل مع عدم التأكد الذي يميز بيئة النشاط.

المطلب الأول: تنظيم العمل

1- **من التنظيم التايلوري الى ما بعد التايلورية:** في ظل التطورات التي تشهدها بيئة الأعمال من زيادة درجة التغيير، عدم الاستقرار و ارتفاع درجة عدم التأكد، شدة المنافسة و عالميتها ، التطورات التكنولوجية (تكنولوجيا المعلومات، الإعلام الآلي، الروبوات...)، بالإضافة إلى التحسين المستمر و الكبير في مستوى التعلم و التأهيل لليد العاملة. في ظل هذه التغيرات التكنولوجية، الاقتصادية و الاجتماعية قواعد المنافسة تحولت و عرفت توجهات عديدة، ولم تعد تركز فقط على المنطق التقليدي الذي يعتمد على التكاليف و السعر كمتغيرات تنافسية، والربح و المردودية كأهداف أساسية للمؤسسات بالاعتماد على تحسين الإنتاجية عن طريق العقلنة، الرشادة و الأمثلية، واعتماد نظم أكثر صلابة و مستمرة، التي تكون الأفضل في تقليص التكاليف و زيادة المردودية و تحقيق أعلى الأرباح.

اليوم قواعد المنافسة أخذت أوجه و مجالات أخرى أصبحت تعتمد على جودة المنتجات و الخدمات، أوقات طرح المنتجات في الأسواق، القدرة على التجديد، تنويع العرض و توسيع التشكيلة، الاستجابة على تقلبات الأسواق، فعالية الشبكات و التعاونيات. [(1)]

و حسب الأدوات التقليدية للتسيير و التنظيم الناتجة عن التنظيم الفوردي–التايلوري التي تبنى على مبدأ العقلانية المطلقة في تحديد السلوك الإنساني، و التأثر بالنظم الميكانيكية و الآلية و تطبيقاتها العملية، بالاعتماد على التنظيم العلمي للعمل، التخصص، تقسيم العمل، التنظيم الهرمي، المركزية في القرارات، التنميط ووضع المعايير و القواعد، الرقابة و التوجيه للسلوكات و التصرفات، الاهتمام بالتشغيل الاقتصادي للأدوات المتاحة و الاستغلال الأمثل لمجهودات العاملين، الفصل بين الوظائف و الإنتاج، تكنولوجيات متخصصة و إنتاج مستمر و متواصل [(2)] .

---

[1] - Charpentier. P (1997) :Organisation et Gestion de l'entreprise, Edition Nathan, Paris. p 25.

[2]- سعيد السالم مؤيد (2002): تنظيم المنظمات، دراسة في تطور الفكر التنظيمي والإداري خلال مائة عام، دار عالم الكتاب الحديث، اربد، الاردن، ص 112 .

هذه المبادئ و الأدوات التسييرية و التنظيمية التقليدية لا يمكن أن تتأقلم مع المتطلبات الجديدة للأسواق و المحيط بحيث يعتبرها البعض تضر بالإنتاجية و غير مواتية للمتطلبات الحالية للسياق التنافسي التي تعتمد على المرونة، الوقت، الابتكار والجودة [1].

ولقد ابرز Veltz et Zarifian أهم خصائص النظام الإنتاجي الحالي و النقائص المتعلقة بالقديم في النقاط الأساسية التالية[2]:

- **الإدارة بالأهداف:** نموذج الفعالية المحلية الذي يعتمد على مفهوم المهام التي يركز عليه التنظيم العلمي للعمل (OST) أصبح غير مناسب، بحيث أن العمل يقسم إلى عمليات هذه الأخيرة تقسم إلى مهام، وهي بذلك تفصل تماما بين الأفراد الذين يقومون بإنجازها، اليوم هذا النموذج غير مناسب للسياق الصناعي الحديث. ففي ظل محيط ديناميكي غير مستقر و معقد، العملية في حد ذاتها يجب أن تدمج أهداف متعددة و تبنى على المرونة، ومنه لا يمكن تقليصها في مجموعة من المهام البسيطة المصممة من طرف مكتب الطرق، التوجه هو لإحلال التحديد الكلاسيكي للمهام بتحديد عن طريق الأهداف التي يجب الوصول إليها، أو بالوظائف التي تشغلها. بمعنى آخر انه على العامل أن يمتلك عمله بإعطائه هامش من الاستقلالية و الحرية في التفكير و المبادرة (Subjectiver son travail).

- **من الفعالية المحلية إلى الفعالية الكلية:** التعارض الثاني بين النموذج التايلوري و المحيط الحالي يتعلق بإعادة النظر في نموذج التعاون، فمفهوم التعاون في النموذج التايلوري –إذا أمكن الحديث عن هذا النموذج– يترجم منطقيا كامتداد لنموذج العمليات، فهي عبارة عن عملية ضم (تجميع) للنشاطات المشكلة للعملية، فالمرور من الفعالية المحلية إلى الفعالية الكلية يتم عن طريق وضع العمليات في مقاطع وجمع الأداءات المحلية للأنشطة الجزئية. الأداء اليوم (بمعنى الجودة، المرونة، الوقت و التكلفة) مرتبط بضرورة التأمل في المنظمة من وجهة نظر كلية و بنوعية التفاعلات بين مختلف مكوناتها، بمعنى انه إذا عدنا إلى المفهوم النظامي للمؤسسة بحيث كلما اعتبرت المؤسسة كنظام معقد و مفتوح كلما أصبحت نوعية التفاعلات بين النظم الفرعية التي تشكلها كعامل الفعالية الكلية للنظام في مجمله. فالعالية في ما بين العمليات (Inter-opérations) تسمو وربما تفوق من فعالية العملية في حد ذاتها، فهي مرتبطة بنوعية التفاعلات بين العمليات، التفاعلات التي أهملها تايلور بتجنب العلاقات الأفقية و جعل العمل أكثر فردي.

---

1 - Charpentier .P, op cit, p 25.
2 - Gratacap .A(2002): la gestion de la production. 2em Eédition Dunod. Paris, pp 20-21

• **التعلم الجماعي:** أما التعارض الثالث بين التطورات الحالية و خصائص (OST) يترجم بأزمة نموذج التجديد و التعلم، تقليديا التجدد و التعلم يعتبران كوسائل غير مباشرة للإنتاج و في بعض الأوجه ما يفصل بين عمل صناعي وآخر، الآن قدرات التعلم بمعنى التحكم في أدوات جديدة، تنظيم جديد، أصبح معيار للكفاءة الصناعية، فسيرورات التصميم و الإنتاج الصناعي الموضوعة من طرف المؤسسة تصبح غير قابلة للامتلاك من طرف مؤسسات أخرى لأنها ترتكز على التعلم و الذاكرة الفردية و الجماعية.

اليوم و من اجل تقليص الأوقات، تصميم و إنجاز منتجات جديدة، من اجل التأقلم مع التطورات السريعة للطلب في الكمية و النوعية، يجب البحث عن ترقية مبادئ التنسيق الأفقي و سيرورات التعاون التعاون في بين الوظائف بحيث نجد تطور طرق أخرى لتقسيم نشاط المؤسسة بنمط (المشاريع) إذ أن المشاريع تسمح بجمع داخل نفس الفريق مجموعة الأطراف المعنية بحث و تطوير، إنتاج، تسويق مالية [1]. بالإضافة إلى الدور الكبير الذي تلعبه التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال في هذا الجانب من التشجيع على ظهور هيكل جماعي للعمل[2] و منه تشكيل القطيعة مع طرق التنظيم التقليدية .

بصفة عامة يمكننا القول أن المنظمات التي تريد العيش في ظل متطلبات البيئة الحالية عليها أن تكون منظمات متكيفة ومتأقلمة أي منظمات مرنة، ولن يتم ذلك إلا من خلال إحداث القطيعة مع الأنظمة الإدارية والتنظيمية التقليدية وأن تتبنى أفكار وأساليب تنظيمية قوامها المرونة.

2- الشروط التنظيمية لتطوير المرونة:

2-1- تصميم العمل: يعتبر تصميم العمل وسيلة لا غاية في حد ذاتها، ويستند الى مبدأ التخصص-الى أي مدى يمكن تطبيق مبدأ التخصص- بحيث يتضمن الاجراءات والقرارات الاساسية المتعلقة بـ: مضمون ومحتوى العمل، نطاق العمل، عمق العمل، متطلبات العمل، ظروف العمل، أخيرا علاقات العمل[3].

يعتبر التنظيم العلمي للعمل (OST) بمبادئه الأساسية النموذج القاعدي و الأول في تنظيم العمل و تحليل و تصميم المناصب، لكن مع تغير متطلبات النجاح في المنظمات في ظل التغير في المحيط (الجودة، المرونة، الوقت، التكلفة...) وعدم نجاح المبادئ التقليدية لهذا النموذج، طورت المنظمات إمكانيات جديدة لتصميم المهام الفردية، تهدف إلى رفع المردودية، درجة التحفيز و الرضا في العمل لدى العمال، تخفيض معدلات التغيب، و الوصول إلى ذلك يحتاج إلى بيئة يكون العمل له معنى لدى العامل أين هذا الأخير له

1 - Charpentier . P, op cit, p 23.
2 - Gratacap . P, op cit, p 25.
3- حسين حريم،(2004)، السلوك التنظيمي، سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن، ص ص 305-306.

المعرفة التامة بالنتائج وأين سيشارك في إنجاز هذه النتائج، بمعنى آخر إحداث القطيعة مع التنظيم التقليدي التايلوري. و من أهم الطرق و البدائل لذلك نجد:[1]

• **الدوران على المناصب:** الدوران على المناصب لا يغير طبيعة العمل و لكن يزيد في عدد المهام التي يستدعي العامل للقيام بها في وقت معيين، تقلص الرتابة و الملل الناتج عن (OST)، تسمح للعامل أن يتآلف مع مكونات مناصب مختلفة، و بأن يصبح متنوعا و متعدد المهارات.

• **توسيـع العمـل:** و هي الزيادة في توسع المهام، إذا هي أداة لتقليص التخصص الأفقي في العمل بمنح العامل المتخصص في مهمة العديد من العمليات الإضافية، إذا هي متعارضة مع المقاربة العلمية التي تبحث أولا عن تقليص عدد المهام التي يجب أن ينفذها الفرد، فهي تدخل بعض التنوع في محتوى العمل الصناعي أو الإداري، تساعد العامل على اكتساب مهارات جديدة.

• **إثـراء العمـل:** يستند هذا الاسلوب في تصميم العمل الى المدخل التحفيزي في تصميم العمل الذي ينطلق من نظرية Herzberg، وجوهر هذه النظرية هو أن العمل في حد ذاته يمكن أن يشكل حافزا مهما للفرد، وأنه إذا ما كان للعمل معنى وقيمة ويضمن تحديا وتنوعا، فإن الفرد سيبذل مزيدا من الجهد والعطاء و تحقيق أداء أفضل، فحسب Herzberg توسيع المهام هو غير كاف من أجل الرفع من الفائدة و التحفيز لدى العمال، يجب دمج في نشاط هؤلاء مهام جوهرية، والرفع و الزيادة في أهمية المهام، إثراء العمل يجب أن يكون وسيلة لتقليص التخصص العمودي أين الفرد يكون فقط مجرد مطبق لعمل يصمم و يراقب من طرف الآخرين، و منه الرفع من استقلاليته، مستوى مسؤوليته، مبادرته و هامش حركته في تنفيذ عمله، عكس توسيع المهام التي تتعلق في الغالب بتغيير تقسيم العمل، مبدأ الإثراء ينتقد مبدأ التنظيم العلمي للعمل(OST) الذي يقوم على التخصص في الوظائف و التمييز بين من يصمم و من يطبق ومن يراقب.

بالإضافة إلى هذه النماذج في تنظيم العمل و تحليل المناصب و التي تساهم في الرفع من المرونة والتقليل من النتائج السلبية للنموذج التقليدي التايلوري و ما يولده من صلابة و جمود، نجد أيضا تطور طرق أخرى تساهم في رفع من المرونة، وهي تعتمد على التحول من النظرة الفردية إلى العمل الجماعي و ديناميكية الجماعات ببناء فرق عمل جماعية، فإثراء العمل ليس لمنصب عمل فردي بل الإثراء للعمل يكون لفريق عمل جماعي ككل.

[1] - Charpentier. P, op cit, pp 196-197.

2-2- فرق العمل الجماعية: يعرف فريق العمل بأنه جماعة تتكامل مهارات أعضائها الذين يلتزمون بهدف مشترك أو مجموعة من أهداف الأداء التي ألزموا أنفسهم بتحقيقها.[1] كما يعرف بأنه عملية تغيير يقوم الأعضاء من خلالها بتشخيص كيفية العمل مع بعضهم البعض و التخطيط للتغيرات التي تؤدي إلى تحسين الكفاءة[2].

و تعتمد المنظمات أمام عدة تحديات اللجوء إلى أسلوب بناء فرق عمل رغبة منها في تحقيق العديد من الأهداف التي تتمثل في [3]: العمل على خلق مناخ تنظيمي مناسب و بيئة صحية، الشعور بالمسؤولية المشتركة و الرقابة الذاتية، مواكبة التغيرات في البيئة المحيطة، ممارسة عملية التفويض بطريقة أكثر فعالة، الالتزام بتحقيق الأهداف، التخطيط المشترك لمواجهة المشكلات قبل حصولها، اتخاذ قرارات أكثر فعالية و رشادة، اعتماد نظام اتصالات جيد، تطوير مهارات و قدرات الأفراد.

يعتبر توافر هذه الفرق ظاهرة صحية في منظمات اليوم، فطبيعة التحديات، المشكلات و التغيرات المحيطة تتطلب التركيز على هذه الأشكال. و توجد عدة أنماط و أشكال للفرق و لكنها تختلف تبعا لمجموعة من الخصائص: الفترة الزمنية، الأهداف أو العمل، درجة الحرية، هيكل السلطة. فالمؤسسة يمكن أن تختار خلق فرق بهدف تحسين سيرورات العمل (مثل حلقات الجودة) أو فرق تشغيلية (فرق الإنتاج) أو فرق مؤقتة (مشاريع) أو دائمة (خدمة العملاء)، كما أن الفريق يمكن أن يكون من نفس التخصص أو من تخصصات أو الوظائف مختلفة.

و يمكننا أخذ الأنواع التالية مع التأكيد على أهمية فرق الجودة، وفلسفة ادارة الجودة الشاملة:

- **فرق الإدارة الذاتية:** بحيث نجد على البعد الخاص بدرجة الحرية أو الاستقلالية للفريق و على أحد الأطراف فرق عديمة الحرية أو الاستقلالية، أي يقوم قادة مجموعات العمل باتخاذ القرارات نيابة عن أعضاء الجماعة ويقوم هؤلاء الأعضاء بمهمة التنفيذ، هذه الفرق التقليدية لم تعد تستجيب لمتطلبات الطرق الحديثة للتسيير، و ذاعت بدلا عنها شهرة النوع الآخر الذي يتميز فيه أعضاء الفريق بحق اتخاذ القرارات الهامة الخاصة بعملهم، و يطلق على هذا النوع من الجماعات فرق العمل التي تدير نفسها أو توجه نفسها، وعادة ما تتشكل تلك الفرق من عدد صغير من الأعضاء الذين يضطلعون بالأعباء التي كان يقوم بها رؤسائهم و تتضمن الجودة و كذلك تحديد أعضاء الفريق. [4]

[1]- جيرالد جرينبرج و روبرت بارون (2004): إدارة السلوك في المنظمات، تعريب رفاعي محمد رفاعي و إسماعيل علي البسيوني، دار المريخ للنشر. ص 316.
[2]- اللوزي موسى (2002): التنظيم و إجراءات العمل. دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، ص 131.
[3]- المصدر نفسه، ص 132.
[4]- جيرالد جرينبرج و روبرت بارون، المصدر سبق ذكره، ص 317

- **فرق دوائر الجودة :** ويطلق عليها أيضا مسمى حلقات الجودة، وهي عبارة عن مجموعة من العاملين تشكل من الوحدة الانتاجية أو الوظيفية نفسها بناءا على موافقة الادارة، ويكون العمل فيها تطوعيا و ليس لها سلطة، ويجتمع أعضاء هذه الفرق بشكل منظم ودوري لمناقشة المشكلات ووضع الحلول الخاصة بقضايا الجودة و الانتاج التي تؤثر على عملهم، ومن ثم يقومون بتقديم التوصيات المطلوبة لتحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة.[(1)]

إن حلقات الجودة أحد أبعاد ادارة الجودة الشاملة و المرتبطة بالموارد البشرية التي تعتمد على العمل الجماعي والتعاون وروح الفريق و تحلي الجميع بالمسؤولية و الرقابة الذاتية، هذا الاسلوب في تنفيذ العمل هو نابع من المرتكزات الاساسية التي تتبناها فلسفة ادارة الجودة الشاملة التي تعتبر أن التغيير حقيقة لا مفر منها، و التعامل مع المتغيرات الايجابية بدلا من تجاهلها أو محاولة تجنبها، أي تطبيق مفاهيم إدارة التغيير و الاقناع بأهمية المناخ المحيط بالمؤسسة و استحداث أساليب التعامل مع مكوناته و التأثير فيها ومن ثم تطبيق مفهوم الادارة المنفتحة على البيئة، والإيمان بأن العنصر البشري هو الاساس في النجاح و تحقيق الاهداف في ظل بيئة التغيير، لذلك التعامل مع التغيير وتطوير المرونة من خلال الاعتماد على المورد البشري كرافعة يتطلب:[(2)]

- ✓ سياسة لدمج العاملين؛
- ✓ التعاول لحل المشكلات؛
- ✓ العمل الجماعي؛
- ✓ سياسة التحفيز.

إن التشجيع على العمل الجماعي و بناء فرق العمل الجماعية يساهم في تحسين مرونة العمل ومرونة المؤسسة بصفة عامة، على اعتبار أن بناء الفرق يحسن ويطور نظم الاتصالات وتوفير المعلومات، منح التفويض والاستقلالية للأفراد كما للجماعات، الاستشارة وتنمية الروح الجماعية والمسؤولية الجماعية لدى الأعضاء في حل المشاكل وتحقيق الأهداف، يزيد في القدرة على معالجة المشكلات وتقليص مقاومة التغير، استباق التغير والمشاكل، ينمي القدرات لدى الأفراد ويثريها، يؤدي إلى التحسين المستمر، إلى تقليص الأوقات يزيد في قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات الزبائن والتأقلم مع التغيرات في المحيط بسرعة.

---

[1]- مصطفى يوسف، المصدر سبق ذكره، ص 258.

[2]- عقيلي عمر وصفي (2001) : مدخل الى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر و التوزيع، الاردن، ص 105.

2-3- الهيكل التنظيمي: إن دور وأهمية الهيكل التنظيمي جد كبيرة في تمكين المنظمة من الاستجابة للتغيرات في داخلها و خارجها والتكيف مع هذه المتغيرات، من خلال قدرته على التكيف والتغير، ومن خلال تأثيره على حالة الموارد وتطورها وتسهيل تحركها ومرونتها، أي انه يوفر ظروف مسهلة لتطوير طاقة للمرونة والحفاظ عليها من خلال دعمه لحركية الكفاءات، تطويرها واستثمارها.

وحسب R.Reix الهيكل التنظيمي المرن هو الذي له القدرة على التغيير بنفسه من اجل التأقلم مع العوائق المحيطية أو من اجل استباقها بإدماج مثلا تغيير في إستراتيجية المؤسسة، و المرونة التي يمتلكها الهيكل هي جد مرتبطة بخصائصه [1].

و منه فإن العديد من الكتاب من ركزوا على أن الهيكل العضوي بخصائصه يوفر أكبر قدرة على التأقلم مع التغيير و أكبر مرونة عكس الهيكل البيروقراطي، بحيث أنه في ظل الهيكل العضوي الأفراد هم المبادرون على إحداث التغيير وهم قادرين على التكيف السريع، بحيث نجد وجود اللامركزية بزيادة التمكين للعاملين و تفويض السلطة ومنحهم الاستقلالية، الإثراء المتواصل للعمل، توفير المعلومات للجميع، ما يساهم في تطوير و تثمين قدرات و طاقات الموارد البشرية، زيادة سرعة القرارات و الاستجابات بل و دقتها و صوابها، تطوير الإبداعات و المبادرات بسبب و نتيجة لتقليص عدد مستويات التدرجية، سيادة العمل الفرقي، تنمية أعراف و قيم التنظيمات غير الرسمية، تحديد مكانة الفرد بواسطة القابليات التي يتمتع بها وليس بواسطة المركز الرسمي.

ومن أهم التطورات في أنواع الهياكل التنظيمية التي تتصف بالمرونة نجد التنظيمات التالية :

- **التنظيم المصفوفي**[2]: وهو أساسا مزيج بين تنظيم المشروع والتنظيم الوظيفي, أو مزيج بين التنظيم الوظيفي والسلعي من أجل التغلب على خاصية الجمود وعدم المرونة في التنظيم الآلي, ويتكون من فريق مشاريع (برامج يتم إنشاؤها لحل مشكلة أو إنجاز مهمة معينة) ويضم كل فريق ممثلين عن الوحدات الوظيفية الرئيسية في المنظمة وذات علاقة بالمهمة, ويتوقع أن يعمل أعضاء الفريق كوحدة متماسكة ويشاركون في المسؤولية والسلطة لحل المشكلة أو إنجاز المهمة. ولكل فريق رئيس يعمل منسقا بين أعضاء الفريق وبين الوحدات في المنظمة ومع جهات أخرى خارج المنظمة, لتسهيل الاتصالات وتدفق المعلومات بما يساعد على الاستجابة السريعة لأي تطورات أو مستجدات.

[1] - Kalika .M (1995): Structures d'Entreprise, réalités, déterminants, performances. Edition Economica, paris. p 344

[2] - حريم حسين (2003): إدارة المنظمات، منظور كلي، دار الحامد للنشر و التوزيع، الاردن، ص ص142- 144 .

- **التنظيم الشبكي**[1]: وهو عبارة عن علاقة مرنة، وأحيانا مؤقتة بين الصانع والمشتري والمورد، وحتى الزبائن، ويضم هذا التنظيم جهازا مركزيا صغيرا من المديرين التنفيذيين يشرفون على الأعمال التي تؤدى داخل هذا الجهاز, وعلى تنسيق علاقات هذا الجهاز مع المنظمات الأخرى التي تم التعاقد معها للقيام بعمليات البحوث والدراسات أو الإنتاج أو التسويق أو التوزيع, أو أي أعمال لتنظيم الشبكة, ويعتبر هذا التنظيم ديناميكي ومتحرك لأن مكوناته الرئيسية يمكن ترتيبها أو إعادة ترتيبها لمواجهة أي تغيرات تنافسية, كما أنه يتميز بكون أن كل عضو يركز على الأنشطة التي يتقنها والأعضاء تربطهم الأهداف المشتركة وليس السلطة التقليدية. إن هذا النوع من التنظيمات آخذ في الانتشار, ويطلق البعض عليه الشركة الوهمية(Virtual Corporation) ونسيج العنكبوت (Spider Web), أما الشركة الوهمية فتشير إلى شبكة مؤقتة من المنظمات المستقلة التي ترتبط ببعضها البعض بواسطة تقنيات المعلومات. أما في نسيج العنكبوت يعمل المركز بمثابة تنظيم مركزي ويرتبط هذا المركز بالأعضاء الآخرين- حيث يقوم كل عضو بوظيفة متخصصة وجميع الأعضاء يرتبطون ببعضهم البعض- بطريقة مشابهة لنسيج العنكبوت, ويساهم كل عضو في المعرفة والخبرة الكلية للمنظمة.

- **التنظيم الأفقي: هيكلة المنظمات وفقا لإجراءات العمل:**[2] إذا تحقق ما يتوقعه الخبراء فإن منظمات المستقبل سوف تنظم هياكلها الإدارية وفقا لطريقة جديدة تسمى التنظيم الأفقي Horizontal Organisation. و الأساس هنا أن تتم هيكلة المنظمات على أساس إجراءات العمل و ليس على أساس النشاط الذي يتم أداءه، كما أن أهداف الأداء تؤسس على احتياجات العملاء(تحسين الجودة، تخفيض السعر مثلاً)، و فور تحديد الإجراءات الأساسية التي تؤدي للوفاء باحتياجات العملاء(مثل الحصول على أوامر العملاء، تنمية منتجات جديدة)، فإنها تصبح الأجزاء الرئيسية للمنظمة، بدلا من المكونات التقليدية مثل الإنتاج و التسويق.

وفقا لمايكل هامر فإن الوظائف الإدارية العليا في المستقبل لن تحدد حول تجمع من العاملين مثل مدير قسم المبيعات، ولكنها ستكون حول مجموعات من الإجراءات مثل نائب الرئيس الخاص بوصول المنتجات إلى العملاء. وقد تضم المبيعات، والنقل، والفواتير، وفي المستقبل لن تكون هناك خرائط تنظيمية مقسمة إلى مربعات بل ستكون هناك خرائط عمل مقسمة إلى أجزاء، وطبقا لهذا التنظيم يمكن تخيل الشركة ممدودة على جانبها و أجزاؤها مرتبة وفقا لإجراءات العمل بها.

1- حريم حسين، المصدر سبق ذكره، ص145

2- جيرالد جرينبرج و روبرت بارون، المصدر سبق ذكره، ص ص692-693

- **التنظيم بلا حدود:** نسمع العاملين الذين يرفضون التعاون يجيبون على رؤسائهم الذين يطلبون منهم أن يؤدوا عملا معينا: بان هذا ليس من واجبات وظائفهم، و قد يكون لتلك الإجابات معنى في ظل التنظيم التقليدي الذي تحدد فيه الوظائف و الحدود بينها. ولقد حاول جاك ولش رئيس شركة جنرال إلكتريك التغلب على ذلك القصور فاقترح نمط المنظمات التي لا حدود لها، و طبقا لمفهوم ولش فان هذه المنظمات تتميز بعدم وجود سلسلة الأوامر أو السلطة، وبان مجال الرقابة فيها محدود، وبان الأقسام الجامدة لا وجود لها، مما يفسح الطريق لاستخدام فرق العمل المدعومة بالسلطة المطلوبة لانجاز الأعمال بكفاءة. كما أن قواعد العمل المرنة التي قد تتسم بعدم الوضوح المقصود تحل محل القواعد المميزة للأدوار المطلوبة من كل عامل، و يرى ولش أن شركة جنرال اليكتريك ينبغي أن تعمل مثل متاجر الأقسام المملوكة للأسر، و تتميز تلك المتاجر بأن الحدود التي تفصل بين الأقسام و بعضها، وبين المنظمة و مورديها و العاملين فيها غير موجودة. لماذا التخلص من تلك الحدود؟ لأنها تعطل الإبداع، تؤدي إلى ضياع الوقت و تخنق الأحلام و تبطئ الأداء. (1)

[1]- جيرالد جرينبرج و روبرت بارون، المصدر سبق ذكره ، ص ص 705-707

المطلب الثاني: نموذج المؤسسة المرنة والتصور المتعدد الأشكال لمرونة الموارد البشرية

1- نموذج المؤسسة المرنة:

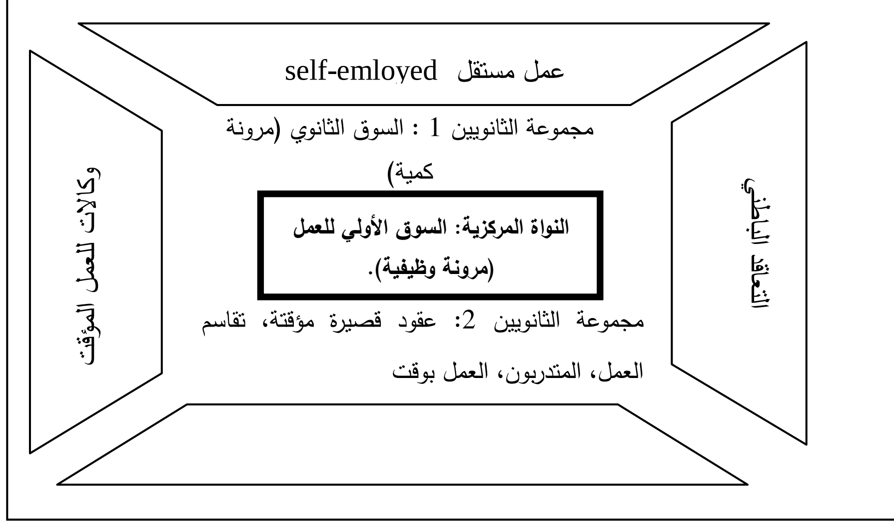
واحد من أشهر نماذج مرونة الموارد البشرية هو نموذج المؤسسة المرنة (*The Model of Flexible Firm*) الذي تم تطويره في معهد (Manpower Studies) من طرف (Atkinson 1984, Atkinson et Gregory 1986, Atkinson et Meager 1986)، نجاح هذا النموذج يأتي خاصة من بساطته و التكامل الذي يحدثه بين مختلف تطبيقات المرونة، فوفقا لهذا النموذج مختلف فئات العمال تشكل للمؤسسة مصادر متنوعة للمرونة، الشكل (3-2) يوضح نموذج المؤسسة المرنة.

إن نموذج المؤسسة المرنة يركز على فكرة ثنائية سوق العمل، بين سوق أولي داخلي يكون محمي من المنافسة وسوق ثانوي خارجي متاح لجميع العارضين، فهو نموذج يتشكل من نواة مركزية داخلية محاطة بفئة عمال خارجيين (ثانويين)[1].

فالفئة الأولى "المركز"(Centre) هي فئة العمال المستقرين (ضمان العمل)، مؤهلين, تطور وتقدم مهني، أجر جذاب، تكوين خاص. أما فئة الخارجيين (Périphérique) الذين هم أقل مركزية، بمعنى أنهم مهمين للمؤسسة ولكن لا يعتبرون عمادة وقلب المؤسسة، ما يجعل من السهل توظيفهم مباشرة من السوق العام للعمل، بحيث تتعامل معهم وفق عقود وشروط عمل محددة، فمثل هذه اليد العاملة يمكن أن تقلص أو تزداد حسب الاحتياجات، وهي لا تولد تكاليف كثيرة للأجر في حالة انخفاض في ساعات العمل أو تقلبات النشاط, كما أنها قادرة على إعادة الانتشار السريع بفضل أوقات عمل مرنة.

[1] -Atkinson . J (1985), Flexibility: Planning For an Uncertain Future. Manpower Policy and Practices. N° 1. p27

الشكل رقم (2-3) نموذج المؤسسة المرنـة



Source : Atkinson, J. (1984): Manpower Strategies for Flexible Organisations, Personnel Management, August, p29.

وأعتبر (J. Atkinson) أن هناك ثلاثة أشكال للمرونة يركز عليها تقسيم اليد العاملة ومنه تطوير مرونة المؤسسة[1]:

- **مرونة رقمية** Numerical Flexibility: وهي السهولة التي بها عدد العمال يمكن أن يعدل، سواء بالزيادة أو بالتخفيض حسب التغير في الأسواق والطلب، فمهما تكن طبيعة التغيرات وشكلها، طويلة أو قصيرة المدى، متوقعة أو غير متوقعة، المرونة الكمية تمكن المؤسسة من التكيف معها. وهناك عدة طرق تمكن المؤسسة من تطوير المرونة الكمية (الرقمية): عقود منتهية المدة(CDD)، العمل المستقل، العمل في المنزل، عقود مع شركات تشغيل مختصة(Intérimaire)، التعاون الباطني. أيضا عن طريق المرونة الزمنية (الوقتية) Temporelle: أين المؤسسة تغير مواقيت العمل لعمالها حتى تتأقلم مع السيرورات الإنتاجية, تغيرات الطلب أو حالة تجهيزاتها, بحيث أن المؤسسة تستدعي عمال بوقت جزئيTTP، والعمل على ترتيب وقت العملATT، العمل حسب الطلب أو الاستدعاء.

- **مرونـة وظيفيـة:** Functionnel Flexibility: وهي السهولة التي بها أداء المهام من طرف العمال يتكيف حسب تغيرات الطلب التجاري. فهي القدرة على إعادة تعريف المهام, تبحث عن تطوير قدرات العمال، عمال يكونون متعددي الاختصاص(Polyvalent)، مهيئين و حركيين، قادرين على تغيير المناصب والمهام, أو حتى المسارات. فهذه المرونة تعتمد على سيرورات للتعلم, على اكتساب ووضع كفاءات جديدة

[1] - Atkinson . J (1985): Flexibility: Planning For an Uncertain Future, op cit, p 26.

حسب تغيرات نشاط المؤسسة، و في سياق تطوير هذه المرونة، المؤسسة تعمل على دعم استقرار العمال ومنحهم الاستقلالية وحرية المبادرة, دعم التعاون والتآزر بين مختلف العمال داخلها.

– **مرونـة ماليـة**:Financial Flexibility وهي تعكس إمكانية تغيير التكاليف الأجرية حسب أداء الأجراء، بحيث تكون بنية(تركيبة) الراتب تعكس أداء الفرد في المنصب, وتعكس تقدير السوق للمهارة المطلوبة أو أيضا حسب الطلب و العرض (الأجر وتكاليف أخرى لليد العاملة تعكس حالة العرض والطلب في سوق العمل). كما أنها تعكس قدرة المؤسسة لتكييف تكاليف استثمارها مع تقلبات السوق، خاصة بتغيير أشكال العمل. المرونة المالية تشجع وتدعم كل من المرونة الرقمية والوظيفية, فتقليص العمال، واستعمال عمال مؤقتين وبوقت جزئي يمثل وسيلة لهذه المرونة. بصفة عامة المرونة المالية تعتبر كوسيلة جد مهمة لضمان مرونة العمل أحسن من أن تكون كغاية في حد ذاتها.

من خلال هذا التقسيم يمكن أن نميز هنا بين الأفراد الذين من خلالهم يتم تطوير المرونة الوظيفية والأفراد الذين من خلالهم يتم تطوير المرونة الرقمية، وهو ما يتضح من خلال نموذج المؤسسة المرنة في الشكل (2−3).

ومنـه يمكـن القـول أن الفئـة التـي تشـكل النـواة الرئيسـية شـروط عملهـا مسـطرة للرفـع مـن المرونـة الوظيفية الاستقرار, التكوين المستمر، المسار المهني، التمكين، بينما فئة الثانويين تستعمل لتطوير المرونة الكمية انطلاقا من الطبيعة المؤقتة لعلاقات العمل التي تمنح لرب العمل يد عاملة متغيرة العدد.

تقسيم اليد العاملة بين المركزيين والثانويين محدد بعوامل تنظيمية ومؤسساتية, وكل مؤسسة يجب أن تجد شكل المرونـة الخـاص بهـا، و حسـب أهدافها الخاصـة. فـالمركز يتضـمن الأعمـال المتميـزة والخاصـة بالنشـاطات الأساسية للمؤسسـة مما يتطلـب تكـوين طويـل واسـتقرار، فكلمـا كانـت النشـاطات مفتاحيـه, وكلمـا كانـت متميـزة وخاصـة جـدا للمؤسسـة كلمـا انتهـت إلـى جعلهـا فـي مركـز المؤسسـة، فـي المقابـل كلمـا كانـت النشـاطات بسـيطة ونشـاطات دعـم كلمـا اتجهـت إلـى المحـيط الخـارجي. وهـذا التحديـد للكفـاءات الأساسـية للمؤسسة يختلف من مؤسسة لأخرى[1]. كما أن إقرار أحد الشكلين هو حسب النشاط الذي تمارسه المؤسسة, ففي حالـة كونـه يتسم بالتعقد والتغير وعدم التأكد أين قدرات التأقلم تتطلب كفاءات بشرية متميزة, ما يعنـي تـوفير شـروط تطـوير المرونـة الوظيفيـة، أمـا إذا اتسـمت بالاسـتقرار والبسـاطة وإمكانيـة التوقـع فالحاجـة هنـا لشـروط المرونـة الكميـة[2]. لذلك لا يمكـن للمؤسسـة أن تضـع فـي نفـس الوقـت مرونـة كميـة ومرونـة نوعيـة

[1]- Atkinson .J (1985): Flexibility: Planning For an Uncertain Future, op cit, p28.

[2] - Everaere. C (2007): Management de la Flexibilité, op cit, p135.

لنفس فئة العمال فالمبادئ متعارضة جذريا، بمعنى آخر، لا يمكن وضع فرد في شروط تعلم واكتساب وسائل تأقلم ترتكز على الكفاءة و الاستقلالية وفي نفس الوقت التخلص منه في أول فرصة. كما أن المرونة النوعية ليست بالضرورة لها معنى لكل الوضعيات في المؤسسة، ولهذا يجب تحديد المجالات الصحيحة لتطبيق المرونة النوعية والكمية.

2- التصور المتعدد الأشكال لمرونة الموارد البشرية

نموذج المؤسسة المرنة لـ Atkinson يعتبر من أوائل الدراسات التي تتبنى فكرة تعدد أشكال و أبعاد مرونة الموارد البشرية في المؤسسات، وهناك العديد من الكتابات والأبحاث التي أكدت على هذه الفكرة، بإعتبار مرونة الموارد البشرية متعددة الابعاد.

في هذا الإطار يؤكد Everaere على أن دور الموارد البشرية في تطوير مرونة المؤسسة يأخذ اختيارين رئيسيين [(1)]:

- في الأول تعتبر الموارد البشرية كأصل ثابت مثمن باستمرار عن طريق سيررة مستمرة للتعلم واكتساب الكفاءات، و الدمج الكامل للقدرات و الإمكانيات البشرية في المنظمة، ومنه تطوير قدرات تأقلم محلية. المرونة هنا تتوافق مع إدماج دائم للعمال في المؤسسة, استقلالية, ثقة, كفاءة, تعلم مستمر, أجر محفز, بصفة عامة الاستثمار في الموارد البشرية (هدف هذا الاستثمار هو إنشاء، والحفاظ، امتلاك، نشر وتطوير للكفاءات الفردية والجماعية)، إذا في هذه الحالة الموارد البشرية تعتبر المحرك للمرونة "Moteur"، هذا النوع من المرونة يتوافق مع **المرونة الوظيفية** التي تبنى على السوق الداخلي أي **مرونة داخلية** في نموذج Atkinson.
- أما الثاني, الموارد البشرية تعتبر كمورد مؤقت وزائل, منمط ومتوفر في الخارج, يسير حسب الحاجة إليه كأي مادة مستهلكة حسب تغير حجم المخاطر الظرفية. فالمرونة هنا تتوافق مع العمل المؤقت, وضعيات مؤقتة, شروط عمل غير مستقرة وغير مشجعة, الفصل والتسريح, ساعات عمل غير مستقرة, عدم التأهيل, قابلية التوظيف المتعددة, في هذا الجانب الموارد البشرية تعتبر كوقود للمرونة"Carburant"، هذا النوع يتوافق مع **المرونة الكمية** التي تتحقق من التعامل مع السوق الخارجي أي **مرونة خارجية في** نموذج .Atkinson

1 - idem, p135.

من خلال نموذج Atkinson وعديد الكتابات حول مرونة الموارد البشرية، يمكن اعتبار مرونة الموارد البشرية متعددة الأشكال يمكن تصنيفها من خلال محورين كما يلخص ذلك الجدول رقم (2-3) الموالي[1]:

- **المحور الأول:** ويتعلق بنطاق التحليل، ويتضمن :

- مرونة داخلية من خلال الموارد الخاصة بالمؤسسة أين المرونة تظهر من طرف الموارد البشرية للمنظمة في لحظة معينة من الزمن؛
- مرونة خارجية عن طريق وسائل خارجية عن المؤسسة، أين يتم تحقيق المرونة من خلال سوق العمل خارج حدود المنظمة و اليد العاملة الحالية؛

- **المحور الثاني:** ويتعلق بطبيعة التغيير في الموارد البشرية، ويتضمن:

- مرونة كمية عن طريق الزيادة والإنقاص في كمية العوامل المستعملة، أي عن طريق اليد العاملة وساعات العمل؛
- مرونة نوعية (وظيفية) عن طريق خصائص العوامل المستعملة،أي عن طريق المهارات و الكفاءات والمهام.

جدول (2-3) أشكال مرونة الموارد البشرية

	خارجيـــة	داخليـــــة
كمـــيــة	التغيير في عدد العمال: – عقود منتهية المدة – عمل مؤقت – التسريح والفصل	التغيير في عدد ساعات العمل: – التعديل والتغيير في وقت العمل. – ساعات إضافية. – بطالة جزئية.
نوعـــيــة	تعاون باطني، استشارات	كفاءات, تعدد الاختصاص, حركية داخلية

Source : Boyer .l et Equilbey. N (2000): Organisation : théories et application, 2[em] tirage, Edition d'Organisation, p302

---

[1] - Boyer .l et Equilbey. N (2000): Organisation : théories et application, 2[eme] tirage, Edition Organisation. p302

المطلب الثالث: مرونة الموارد البشرية في إطار نظرية الموارد

الأخذ بعين الاعتبار معايير وخصائص الموارد الإستراتيجية التي تخلق القيمة وتبني ميزة تنافسية مستدامة، بالخصوص معايير درجة المساهمة في خلق القيمة، الندرة، قابلية التقليد والتبديل، فإننا نجد أن الموارد البشرية هي أهم هذه الموارد، خاصة أنها تمثل موارد غير مادية أين قيمتها تتمثل في الطاقات الفكرية والقدرات الذهنية، فهي كمصدر للخبرات والمعارف المتراكمة المرتبطة بعلاقات الفرد بالبيئة التنظيمية، فهي كعنصر قادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي في حل المشاكل، تحمل المسؤولية، الإبداع والتغيير، فالأفراد هم العنصر التنظيمي الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الخبرات في مواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية.

على اعتبار أن الموارد البشرية من أهم الموارد الإستراتيجية للمنظمات الحديثة، فإنه يمكن أن تنطبق عليها خصائص الموارد المرنة، فوفق نظرية الموارد الإستراتيجية تعتبر الموارد التنظيمية مرنة إذا أمكن استخدامها في خدمات جديدة، وهذا ممكن إذا كانت الموارد: [1]

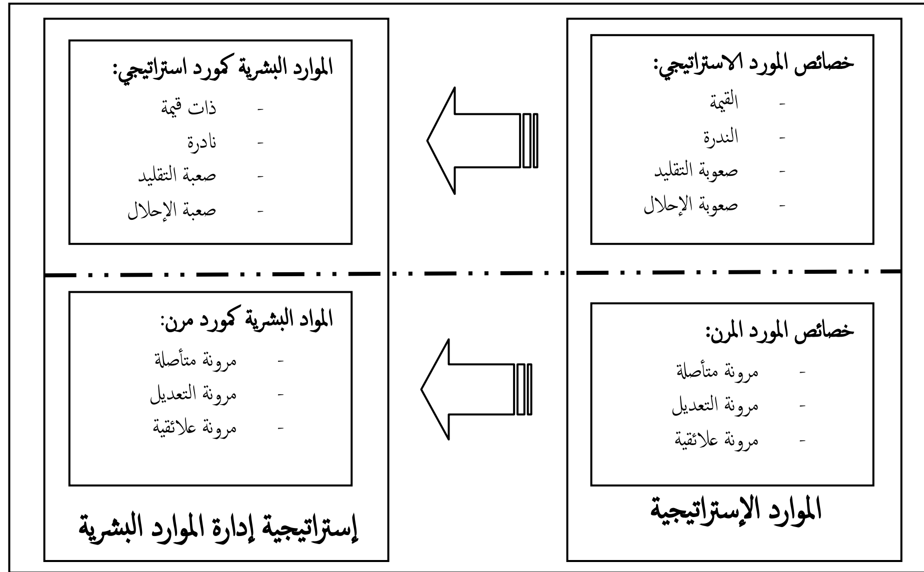
1) يمكن استخدامها بعدة طرق؛
2) يمكن تحويلها بسهولة بحيث يمكن تثمينها في ظل وضعيات وظروف جديدة.

ففي إطار نظرية الموارد الإستراتيجية، مرونة الموارد متعددة الأبعاد، تتضمن: [2]

- مرونة متأصلة للمورد وتعكس قابلية استخدام المورد في عدة تطبيقات أو استخدامات، أي عدد البدائل التي يمكن أن يستخدم فيها هذا المورد.
- مرونة التعديل وتعكس إمكانية التحويل والتعديل في طبيعة المورد وفي قدرته على أخذ عدة أشكال يمكن تطبيقها في استخدامات ووضعيات جديدة.
- مرونة علائقية وتشير إلى سهولة إنشاء وخلق توليفات جديدة من الموارد، فالمورد المرن هو الذي يسهل عملية إعادة التشكيل و التنسيق مع الموارد الأخرى داخل المنظمة.

1 - Beltran Martin.I (2006), Influence of High Commitment Management on Organisational Performance, Human Ressource Flexibility as a Mediator Variable , Doctoral Dissertation, Universitat Jaume I, p 87
2 - idem, pp 87-92

الشكل رقم (2-4): نظرية الموارد الإستراتيجية كإطار لتحليل مرونة الموارد البشرية



Source : Beltran Martin.I (2006), Influence of High Commitment Management on Organisational Performance, Human Ressource Flexibility as a Mediator Variable , Doctoral Dissertation, Universitat Jaume I. P93

وبذلك تقدم نظرية الموارد الإستراتيجية إطار تحليل جيد لمرونة الموارد البشرية، فوفق هذا الإطار، مرونة الموارد البشرية لها توجه داخلي، ويمكن أن تعتبر كمورد مرن، فوفق هذا الإطار النظري، وحسب Milliman et al مرونة الموارد البشرية تشير إلى القدرة على تسهيل استعدادات المنظمة على التكيف و التأقلم على نحو فعال وفي وقت قصير مع التنوع في الطلب أو التغير في البيئة الخارجية أو التنظيمية الداخلية. (1)

ويؤكد Bhattacharya .M أنه وفقا لتصور Wright end Snell و Milliman et al مرونة الموارد البشرية تعتبر قدرة ديناميكية للشركة و التي تنطوي على مجموعة من الروتينات التنظيمية التي تتمحور حول الرأسمال البشري للمؤسسة، تعمل على إعادة تشكيل، توسيع أو تخفيض الموارد البشرية و العمليات وفقا لتغيرات ظروف النشاط، بحيث يمكن اعتبارها قدرة ديناميكية لثلاث اعتبارات: (2)

- أولا: مرونة الموارد البشرية هي مجموعة الأنشطة التي تسعى من خلالها الشركة إلى تغيير مواردها البشرية، السيرورات التنظيمية المتعلقة بتسيير الموارد البشرية التي تولد الروتينات التي تنتج المخرجات

---

[1]- Fernández-Pérez de la Lastra.S, Martín-Alcázar.F and Sánchez-Gardey.G. (2014), Functional Flexibility in Human Resource Management Systems: Conceptualization and Measurement International Journal of Business Administration Vol. 5, No 1. P 3. URL: http://dx.doi.org/10.5430/ijba.v5n1, p1

[2] - Bhattacharya .M , Human Ressource Flexibility: A Multinational View . Documents & Resources for Small Businesses & Professionals, pp 4-5, http://www.docstoc.com/docs/69550728/Discuss-the-Impact-of-Flexibility-on-the-Management-of-Human-Resource-in-Firms

المرغوب فيها من خلال تطبيق الرأسمال البشري، مرونة الموارد البشرية هي القدرة على تغيير هذه الروتينات وفقا لتغير متطلبات البيئة والمنظمة.

- ثانيا: مرونة الموارد البشرية هو نمط من التعلم عن طريق الأنشطة الجماعية، عن طريق تراكم الخبرة، يعني أن الشركة لا يمكنها أن تولد مرونة للموارد البشرية إلا بتحسين سيرورات التعلم المتكررة.
- أخيرا: مرونة الموارد البشرية تتطور مع مرور الوقت، مع تكرار العديد من الروتينات و العمليات و التراكمات، وبالتالي فهي مستقرة إلى حد ما، فالشركات التي تظهر مرونة موارد بشرية تعتمد على الاستقرار لمدة زمنية طويلة.

يعرف Wright end Snell مرونة الموارد البشرية بأنها: " مدى امتلاك الموارد البشرية للشركة تشكيلة واسعة من المهارات والسلوكيات التي يمكن أن توفر للشركة خيارات لمتابعة البدائل الإستراتيجية في بيئتها التنافسية، فضلا عن مدى وجود ممارسات ضرورية لإدارة الموارد البشرية، يمكن تحديدها و تطويرها وتنفيذها بسرعة لتحقيق أقصى قدر من المرونة المتأصلة في تلك الموارد البشرية"[(1)]، من هذا التعريف يبرز الكاتبين أن المرونة في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تأخذ معنى مزدوج، أولا: وجود مجموعة من المهارات والسلوكيات، ثانيا: قدرة المنظمة على وضع سيرورات لتسيير الموارد البشرية تتكيف ومختلف التغيرات والمتطلبات البيئية والتنظيمية، وبذلك يقسم مرونة الموارد البشرية إلى ثلاث أنواع رئيسية مرونة المهارات، مرونة السلوكيات، ومرونة ممارسات تسيير الموارد البشرية، وبتطبيق أنواع مرونة الموارد و المتمثلة في مرونة جوهرية ومرونة التنسيق على الموارد البشرية، يصبح كل نوع من مرونة الموارد البشرية يتضمن الجانبين من مرونة الموارد كما يلي:

- **مرونة المهارات:** بحيث عرفها Wright end Snell انطلاقا من نوعي مرونة الموارد: فالبعد الاول **(**مرونة جوهرية**)** يشير إلى عدد الاستخدامات الممكنة التي يمكن أن تستخدم و تطبق فيها تلك المهارات، فالموظفين الذين يمتلكون مجموعات واسعة من المهارات تمكنهم من إنجاز عدد كبير من المهام المتنوعة ما يسمح بتطوير المرونة التشغيلية اليومية للموارد، أما الجانب الثاني والمتعلق بمرونة التنسيق فيشير إلى القدرة على نشر واستخدام المهارات المختلفة للأفراد بسرعة في سلسلة القيمة،بمعنى تطوير مجموعة واسعة من الكفاءات ونشرها أينما تكون هناك حاجة إليها.

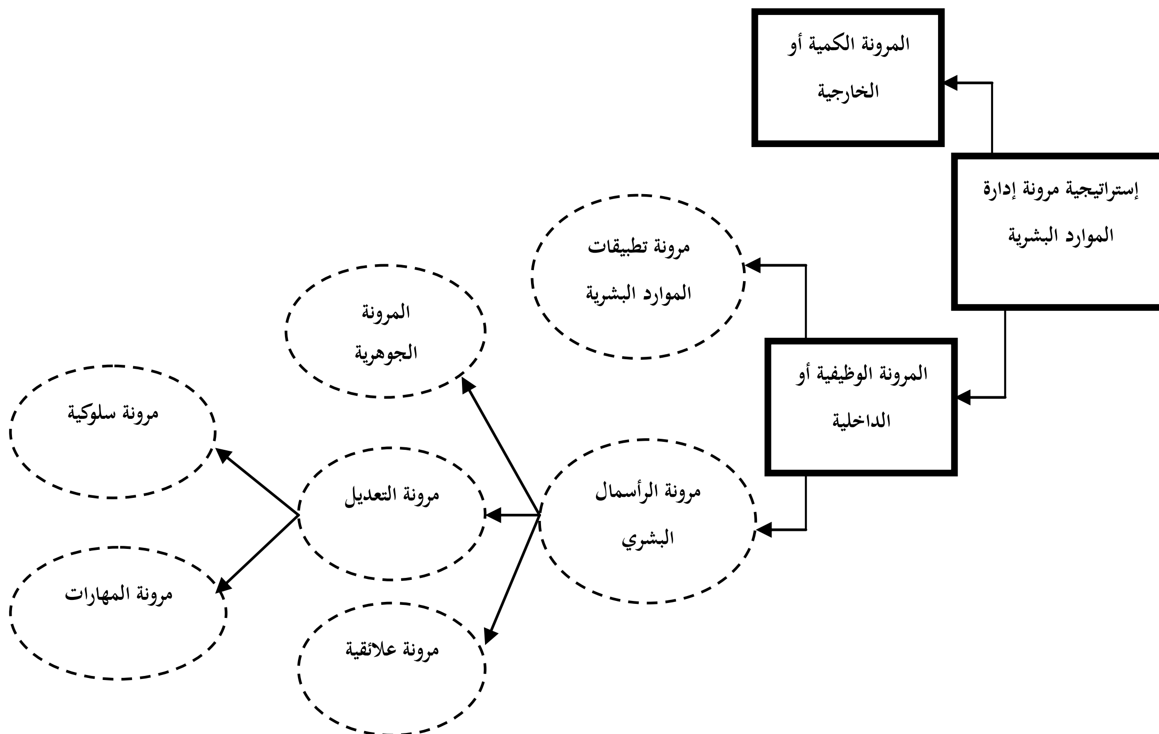
---

[1] - Wright, P. M and Snell, S. A. (1997). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management, CAHRS Working Paper Series, Center for Advanced Human Resource Studies, School of Industrial and Labor Relations, Cornell University, Working Paper 97-13. http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/154.

- **مرونة السلوكيات:** يعرف Wright and Snell المرونة السلوكية بأنها مدى امتلاك الأفراد لمجموعة واسعة من البرامج السلوكية (Behavioral Scripts) التي تسمح لهم بالتكيف و الاستجابة للتغيرات (مرونة جوهرية)، وأنظمة لتجميع هذه السلوكيات حتى تصبح البرامج السلوكية أكثر تجانسا وتحقق التنسيق (مرونة التنسيق) داخل الشركة بطريقة تزيد في مرونتها.[1]
- **مرونة ممارسات تسيير الموارد البشري**ة: في تحليلهما يعتبر كل من Wright and Snell المرونة المتعلقة بتسيير الموارد البشرية تشير إلى القدرة على تكييف ممارسات التسيير وتطبيقها في مختلف الحالات أو المواقع أو وحدات الأعمال(مرونة جوهرية)، كما تعكس القدرة على إعادة توليف الممارسات وسرعة إحداث تغييرات أو تعديلات عليها، وتهيئتها و نشرها(مرونة التنسيق) [2].

بالنسبة لـ Beltrán-Martín. I et al استراتيجية مرونة ادارة الموارد البشرية تنقسم الى قسمين: مرونة كمية أو خارجية، ومرونة وظيفية أو داخلية، كما يلخص الشكل (2-5) الموالي.

الشكل (2-5): استراتيجية مرونة ادارة الموارد البشرية



Source, Fernández-Pérez de la Lastra.S, Martín-Alcázar.F and Sánchez-Gardey.G. (2014), Functional Flexibility in Human Resource Management Systems: Conceptualization and Measurement International Journal of Business Administration Vol. 5, No 1. P 3. URL: http://dx.doi.org/10.5430/ijba.v5n1, p 7.

---

1 - Wright and Snell, op cit. pp 20-21.
2 - idem , P13.

كما أن مرونة الرأس المال البشري يمكن تفسيرها من خلال ثلاثة أبعاد فرعية هي[1]:

- **المرونة الجوهرية** هي قدرة المنظمة على استخدام رأس المال البشري في مهام أو وظائف مختلفة، وهو ما يعني أن العمال لهم تنوعا من حيث المهارات والقدرات والوظائف، ما يجعل الشركة قادرة على استخدامها في حالات مختلفة. كما أن التكاليف والوقت اللازم لحشد الموظفين في واجبات جديدة او وظائف متدنية والأنشطة المختلفة لتلبية التغيرات في متطلبات جد مهم.

- **مرونة التعديل**، من ناحية أخرى، يمثل قدرة الشركات على تحويل كفاءة رأس المال البشري من العاملين فيه، وهي تعبر عن نطاق المهارات والسلوكيات التي يملكها الأفراد . وهي تشير الى قابلية التطويع ويعتبر المورد قابل للتطويع عندما يمكن تعديل خصائصه من دون صعوبة وذلك فيما يتعلق بمرونة الموارد البشرية وأشار Boudreau and Ramstad (1997) بأنه ينبغي تحليل قابلية التطويع سواء من حيث المهارات والسلوكيات وهكذا فأن الموظفين يظهرون مرونة في التعديل عندما يبدعون في مهاراتهم او يعدلون تصرفاتهم وفقا للحاجة وعندما ينتهجون اسلوب تعاوني في معالجة مشاكلهم.

- **مرونة علائقية** الجمع بين قدرات مختلف الموظفين، وهو يركز على آليات التنسيق، كوسيلة لتوليد أشكال جديدة من رأس المال البشري الجماعي، كيف يمكن أن تغيير الروابط بين الموارد لبناء تركيبات أعلى دون تغيير طبيعة رأس المال البشري الفردي. ان هذا البعد يشير إلى كيفية تنسيق الافراد للعمل معا وهو يشبه فكرة العقل الجمعي او رأس المال الاجتماعي، ووفقا Haiyang&Yan فان بعض الموظفين لديهم قدرات افضل من الفريق ويمكن لهم, وبسهولة ان يفهموا دورهم داخل الجماعة وامتلاك قدرات مناسبة للانخراط في التفاعل المتبادل مع الموظفين الاخرين وعندما يحصل ذلك فان الاعضاء في المنظمة او الوحدة التنظيمية يمكن ان يتكاملوا بسهولة مع بعض الاشكال من الانظمة العليا او مجموعة من الموارد كما هو الحال في مجال الابتكارات التكنولوجية.

فالمرونة العلائقية تستند على التعاون مع الاخرين وإيصال الافكار بشكل مباشر وعدم وجود قيود في التواصل بين مجموعات العمل ووجود روح المبادرة والإبداع في العمل من اجل تحقيق اهداف المنظمة وتحقيق الرفاهية ومصلحة المجموعة على المصلحة الشخصية[2].

1- Beltrán-Martín I, Roca-Puig,V, Escrig-Tena. A, and Bou-Llusar, J. (2009). Internal labour flexibility from a resource-based view approach: definition and proposal of a measurement scale. The International Journal of Human Resource Management, 20(7), 1576-1598.

2- علي عبد المحسن عباس الفتلاوي، مرجع سبق ذكره، ص 154.

خلاصة الفصل

حاولنا في هذا الفصل توضيح وتحديد مفهوم المرونة وفهم تعقده وتشابكه، فمعظم التعاريف تركز على اعتبار أن المرونة هي القدرة على التأقلم، رد الفعل والتكيف مع مختلف التغيرات والتقلبات في المحيط بالقيام بالتغييرات اللازمة لذلك في أسرع الأوقات وبأقل التكاليف الممكنة. تناولنا أيضا تعدد أشكال وتطبيقات المرونة في المؤسسة، فالمرونة مفهوم نظامي، بحيث يمكن تناولها كخاصية عامة للمؤسسة أو خاصية لمورد أو وظيفة ما داخل المؤسسة.

وانطلاقا من أن المدخل الفعال في سلوك المؤسسات مع محيطها هو المدخل الاستباقي الهجومي مع اعتبار أن قدرات رد الفعل والاستجابة السريعة تكون في خدمة الاستراتيجية الهجومية والاستباقية، وهو المدخل الذي على أساسة نحاول بناء إدراك وفهم لمرونة الموارد البشرية، وعلى اعتبار أن نظرية الموارد هي الرافعة لهذا المدخل الإستراتيجي، فان مرونة هذه الموارد وتحقيق تنسيق مرن لهذه الموارد هو الرهان في بناء قدرات المؤسسة التنافسية التي تضمن لها النجاح والاستمرارية في محيط عدم التأكد.

ما يعني أن تطوير مرونة الموارد البشرية على أساس هذه النظرية يعتبر التوجه الاستراتيجي المناسب لتثمين دور هذه الموارد في تطوير و الحفاظ على أداء المؤسسات ومواجهة التحديات التي تفرضها البيئة من شدة التعقيد وسرعة التغيير وعدم التأكد.

لذلك تطوير مرونة الموارد البشرية يرتكز على تحقيق المرونة في ممارسات وتطبيقات تسييرها، ما يساعد على استغلال المرونة المتأصلة فيها والمتمثلة في مرونة المهارات والكفاءات، وكذا المرونة في السلوكيات، فضلا عن استغلال المرونة الكمية والتي يجب أن تستعمل في تكامل مع الانواع الأولى من المرونة حتى تؤثر ايجابا على الاداء التنظيمي للمؤسسة.

الفصل الثالث

تطبيقات مرونة الموارد البشرية وأثرها على الأداء التنظيمي

تمهيد

إدارة الموارد البشرية لها أهمية إستراتيجية بحيث أن الأداء المتميز والمستدام للمؤسسات يمكن أن يعزى إلى قدرات فريدة تتمتع بها في تسيير مواردها البشرية، ومن بين أكثر الجوانب أهمية في الموارد البشرية هي كونها مصدر استراتيجي لتطوير مرونة المؤسسات، بفضل تطوير الطاقات البشرية، تشجيع المبادرات والرقابة الذاتية، تحويل جزء من عدم التأكد ومسؤولية التغيير إلى الموظفين.

فالموارد البشرية تعتبر كرافعة أساسية وجوهرية في تطوير مرونة المؤسسة، الشيء الذي إنعكس في الاهتمام المتزايد و الدراسات العديدة التي تبحث عن أشكال وأوجه المرونة في الموارد البشرية، رغم اختلاف المقاربات النظرية و الممارسات الميدانية، نظرا لمكانة هذا المورد في نجاح المنظمات و تأثيره الكبير على قدرات المؤسسة في التكيف والتعامل مع عدم التأكد الذي يميز بيئة النشاط.

سوف نتناول في هذا الفصل تطبيقات المرونة في الموارد البشرية ودورها في تحقيق الأداء من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مرونة الكفاءة؛

المبحث الثاني: مرونة السلوك؛

المبحث الثالث : مرونة ممارسات إدارة الموارد البشرية؛

المبحث الرابع: المرونة الكمية.

المبحث الأول: مرونة الكفاءة

إن تطوير المرونة مرتبط بوجود فرد كفء قادر على معالجة مختلف التغيرات والحوادث و الأخطار، أو بصفة عامة مختلف التأقلمات مع الظروف التي تنتج في مكان العمل والتي تتميز بالتغير وعدم التأكد، ما يستوجب توفر مستوى عالي من المهارة، و المعرفة والقدرة لدى الأفراد، وهو ما سوف نتناوله في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم مرونة الكفاءة

مرونة الكفاءة هي أحد أبعاد مرونة الموارد البشرية التي تركز على الخصائص النوعية للأفراد، وبالتالي تعكس المرونة المتأصلة في الموارد البشرية، ولقد تناول الباحثين والكتاب هذا البعد من المرونة بأشكال ومسميات عديدة منها، المرونة الوظيفية، مرونة المهمة، مرونة المهارة، وهناك من اعتبر أن مرونة المهارة ومرونة السلوك هما بعدين للمرونة الوظيفية، وهناك من ميز بينهما بهدف التدقيق في أبعاد المرونة، لكن الاكيد أن هذه الابعاد أو الانواع من المرونة تركز على المرونة المتأصلة في الموارد البشرية.

ويرى Kucera (1997) ان المرونة الوظيفية هي اشارة الى القضايا النوعية من مرونة العمل داخل المنظمة. وتشير المرونة الوظيفية الى قضايا من المرونة في تصميم الوظائف والتعريف والتنقل للعمال عبر المهام، ويرى Schmid (2008) ان المرونة الوظيفية تكون على قسمين (داخلية وخارجية) فالمرونة الداخلية تكون من خلال المهارات المتعددة للموظفين، ومرونة عمل المنظمة، ومرونة التعلم في العمل والأجور الاسمية، اما المرونة الوظيفية الخارجية والتي يمكن الحصول عليها من قبل ارباب العمل وذلك من خلال الاستعانة بمصادر خارجية لتعليم الموظفين اثناء العمل او العمل المؤقت مع الوكالات و ايضا مرونة الاجور الفعلية وذات الجودة العالية في العمل.(1)

أضاف Martinez-Sanchez أن المرونة الوظيفية وهي تعني العملية التي من خلالها المنظمات تتكيف مع التغيرات في الطلب على انتاجهم وذلك بواسطة اعادة التنظيم الداخلي لأماكن العمل والذي يعتمد على المهارات المتعددة، وتعدد المهام، والعمل الجماعي، واشراك الموظفين في تصميم الوظائف، وتنظيم العمل.(2)

[1]- علي عبد الحسن عباس الفتلاوي، مصدر سبق ذكره، ص ص 160-161.

[2] -Martinez-Sanchez A, (2012): Innovation, Organizational flexibility and Performance, XIII International Symposium SymOrg, Innovation management and Business Performance, June 5 - 9, 2012, Ziatibor,Serbia, Edit

كما أشار(2011) Ngo et al ان مرونة مهارة الموظف تشير إلى عدد من الامكانات البديلة المستخدمة من قبل الموظف والتي يمكن تطبيقها وكيف يمكن للأفراد ومع مهارات مختلفة من نقلها بسرعة، فموظفي المنظمة يمتلكون مجموعة واسعة من المهارات ويمكنهم اداء مختلف الواجبات الوظيفية بناء على الطلب، كما عرفها(2011) Wu بأنها اتساع المهارات الفردية المتاحة للمنظمة ويمكن تطبيق هذه المهارات بسرعة عالية مقارنة بمهارات الموظفين الاخرين وهي تتمثل بقدرة الموظف على اكتساب مهارة جديدة وهذا يعني ان المنظمة التي يكون لديها مستوى عال من مرونة المهارة سوف تكون واسعة النطاق.[(1)]

كما ركز Wright and Snell على مرونة المهارات Skills Flexibility بإعتبارها أحد أبعاد مرونة الموارد البشرية – بالإضافة الى مرونة السلوكيات ومرونة ممارسات تسيير الموارد البشرية – بحيث عرفها انطلاقا من جانبين متكاملين: الأول يشير إلى عدد الاستخدامات الممكنة التي يمكن أن تستخدم و تطبق فيها المهارات التي يمتلكها الفرد، فالموظفين الذين يمتلكون مجموعات واسعة من المهارات تمكنهم من إنجاز عدد كبير من المهام المتنوعة ما يسمح بتطوير المرونة التشغيلية اليومية للموارد، أما الجانب الثاني والمتعلق بالتنسيق فيشير إلى القدرة على نشر واستخدام المهارات المختلفة للأفراد بسرعة في سلسلة القيمة، بمعنى تطوير مجموعة واسعة من الكفاءات ونشرها أينما تكون هناك حاجة إليها.

ومن أجل تحليل مرونة الكفاءة نتناول تعاريف الكفاءة، بحيث تعرف الكفاءة بأنها القدرة على حل المشاكل المهنية في ظل سياق معين [(2)]، ويعرف Medef الكفاءة المهنية بأنها توليفة لمعارف، مهارات، خبرات، وسلوكيات، تمارس في سياق محدد، تلاحظ أو تكتشف عند استعمالها (استغلالها) في وضعية مهنية، والتي انطلاقا منها تكون قابلة للثمين، إذا على المؤسسة التي تحوزها أن تعمل على إكتشافها، تقييمها، تثمينها و تطويرها[(3)].

ومنه فإن الكفاءة هي خاصة بسياق أو بعمل ما وأيضا بالفرد الذي يشغل هذا العمل، فكل واحد كفء في مجاله الخاص متى تغير هذا المجال أو تغير الفرد الكفاءة تفقد، و منه الكفاءة هي مرتبطة بالوظيفة

---

by, JakSic, M Levi and Rakocevic, S Barjaktarovic,(Symposium proceedings) , OH University of Belgrade Press, p 3
https://books.google.fr/books?id=OtBZtFH1d4AC&pg=PA2&lpg=PA2&dq=Martinez-Sanchez,+Angel,(Innovation,+Organizational+flexibility+and+Performance),+XIII+International+Symposium+SymOrg,+Innovation&source=bl&ots=VFPFNX3zqd&sig=fIeaK7OD_HiDp977h0WMXBtZhm8&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwi54Pnq55HSAhVFHxoKHZK1AecQ6AEIHzAA

[1]- علي عبد الحسن عباس الفتلاوي، مصدر سبق ذكره، ص 171.

[2] - Brilman. J (1998): les meilleurs pratiques de management. Édition Organisation, p367.

[3] -Gilbert P et Parlier M (2003): la Gestion prévisionnelle des ressources humaines: de la gestion prévisionnelle de l'emploi à la gestion par les compétences. In Ressources Humaines. (Cord) Weiss D, Edition d'Organisation. p 407

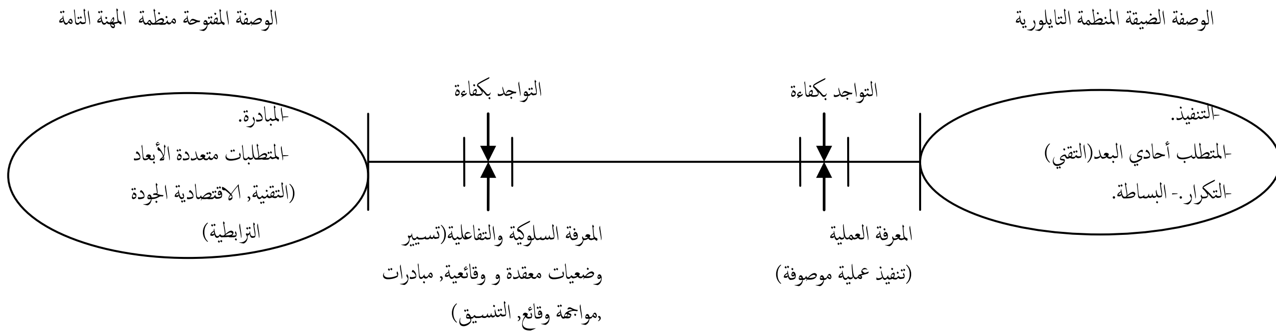
المهنية، بالقواعد التي تحكمها، بالتبادلات التي تتيحها، أيضا مرتبطة بالطاقات التي يستثمرها الفرد في عمله، هذا الاستثمار هو بقدر الأهمية و الشعور الذي يعطيه لعمله، و منه يجب أخذ بعين الاعتبار الدور المهيكل لتنظيم العمل على تشكيل الكفاءات[1].

ومنه تطوير مرونة الموارد البشرية يتم من خلال ضمان أن الموظفين يمتلكون الكفاءات الأساسية التي تمكنهم من تطوير كفاءات واسعة في المستقبل، فالتركيز عند اختيار الأفراد يكون على أساس مهاراتهم وكفاءتهم في خلق القيمة كقدراتهم المعرفية، بدلا من البحث عن كفاءة ضيقة تناسب المتطلبات الحالية للوظيفة، وهو ما يجسد التوجه نحو تحقيق المرونة المتأصلة في الموارد البشرية (حسب تصنيف Beltrán-Martín. A et al) والمتمثلة في مرونة الكفاءات.

من أجل فهم كيفية بناء منظمة مرنة على أساس الكفاءة مع تحديد مفهوم الكفاءة الذي يخدم هذا الاتجاه، نأخذ تعريف الكفاءة حسب Le Boterf (2004) الذي يعتبر أن تعريف الكفاءة يتعدد بحسب المنظمات وظروف العمل، كما يوضح الشكل الموالي.

[1] - Dietrich. A. et Cazal. D (2002), Gestion des Compétences, savoir tacite et production De connaissances. In Gestion des Compétencse et Knowledge Management. (Cord) Dupuich-Rabasse. F, Edition Liaisons. pp147-148.

الشكل(3-1) تعريف الكفاءة حسب Le Boterf



المصدر: سعيد عيمر (2005)، التكوين الالكتروني و إسهامه في تنمية الكفاءات في الاقتصاديات المبنية على الدرايات. الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات: المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية المنعقد في 12-13 نوفمبر 2005، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 98.

من خلال الشكل السابق نلاحظ بأن تعريف الكفاءة تبعا للزالق ينتقل بين قطبين هما :

- قطب ظروف العمل المتميزة بالتكرار، الروتين، البساطة، التنفيذ الحرفي للأوامر والتعليمات الوصفة الضيقة.
- قطب ظروف العمل المتسمة بمواجهة المخاطر، التجديد، القيام بالمبادرات، والوصفة المفتوحة.

وعلى هذا الأساس يكون تعريف الكفاءة متغيرا تابعا لظروف العمل وخصائص المنظمات، فعندما يتواجد الزالق في القطب الأول ينحصر تعريف الكفاءة في المعرفة العملية فقط، و يتضح لنا ذلك من خلال التنفيذ الصارم للأوامر والتعليمات، ومثل هذه التعاريف يتم تبنيها في بيئة تايلورية، وإذا تواجد الزالق في القطب الثاني فهذا يعني أن تعريف الكفاءة يتجسد في المعرفة السلوكية والتفاعلية بمعنى الإجابة على السؤالين: معرفة ماذا نعمل؟، ومتى؟، فعلى المورد الكفء أن يعرف كيف يتصرف قبل (للاستباق) أثناء (للتقليل قدر المستطاع من فترة المشاهد الكوسمولوجية)، وبعد الأزمات (للاستخلاص العبر والدروس)، أن يتحلى بروح المبادرة والإقدام, أن يتحمل المسؤولية ويتخذ القرار المناسب في الوقت المناسب. باختصار يمكننا القول بأن الكفاءة هي أداء العمل بانفتاح وراء حدود الوصفة التايلورية الضيقة[1].

إن تطوير المرونة يتطلب أن تمتلك المؤسسة تنوع وثراء في مستوى الكفاءات لديها، فاتساع نطاق الكفاءات المتاحة للشركة يعد مؤشرا على مرونتها الكامنة و الفعلية، ومن المهم ملاحظة أن هذه الكفاءات تمنح طاقات كامنة للمرونة يمكن أن تستغل في أي لحظة وليس مرونة فعلية فقط، وبعبارة أخرى، الاحتياجات الإستراتيجية الحالية للشركة قد تحدد نطاق ضيق من الكفاءات ومع ذلك، امتلاك الشركة

[1]- سعيد عيمر(2005)، التكوين الالكتروني و إسهامه في تنمية الكفاءات في الاقتصاديات المبنية على الدرايات. الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات: المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، المنعقد في 12-13 نوفمبر 2005، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة ،ص ص 98 -99.

مجموعة واسعة من الكفاءات التي قد لا يتم استغلالها حاليا، توفر للشركة قدرات كامنة لتنفيذ استراتيجيات بديلة (Functional Slack) وهكذا، مدى إمتلاك القوى العاملة لمجموعة متنوعة من الكفاءات يزيد من المرونة العامة لموارد الشركة.

فالمؤسسة تعتبر كحافظة من الكفاءات (Répertoire des compétences) التطوير، والإثراء و التوسيع المستمر لهذه الحافظة يؤثر في القدرة الامتصاصية للمؤسسة (Absorption) في مواجهة محيط يتميز بعدم التأكد، فتنوع هذه الحافظة للكفاءات و الذي ينعكس في مهارات الأفراد، وبطريقة غير مباشرة في تنوع ثروة الروتينات و السيرورات التنظيمية، يسمح بتوسيع قدرات الإدراك، الحصول و المعالجة و الاستعمال للمعلومات الجديدة، فوجود عدد محدود من الروتينات و السيرورات التنظيمية يقلص بصفة معتبرة احتمالات التصرفات الممكنة، فحسب مبدأ (Ashby) التنوع المطلوب (La variété requise) إذا كان تعقد و تنوع الظواهر أو تنوع الإلحاحات (Sollicitation) أكثر بكثير من تعقد و تنوع الكفاءات الموجودة في المنظمة، تكون القدرة على مواجهة هذه الظواهر و الاستجابة لهذه الإلحاحات ضعيفة [1].

كما أن المرونة ليست مرتبطة فقط بالكفاءات والمهارات التي يمتلكها الأفراد للتعامل مع ظروف معينة وأداء مهام معينة، ولكن مرتبطة بقدرتهم على تطوير وتنمية هذه المهارات للتعامل مع ظروف متغيرة وعدم التأكد، ومنه المرونة مرتبطة بالقدرة على التعلم، أيضا مرتبطة بالظروف التي يوجد فيها والتي تسمح للفرد باستغلال وتحريك مهاراته بسرعة في سياقات مختلفة ومتغيرة والقدرة أيضا على التعبئة والتنسيق، فمرونة المؤسسة ككل هي تعبئة كفاءات الافراد والتنسيق لاستجابات أعضائها أي الاستغلال الجماعي لكفاءات الأعضاء.

يمكن للمؤسسة أن تطور مرونة مواردها البشرية ومنه مرونتها العامة، بإثراء وتوسيع ذخيرة كفاءات أعضائها وسرعة تعبئة واستغلال هذه الكفاءات لتحقيق الاستجابات المطلوبة بالإعتماد على:

- ❖ **حركية داخلية وتعدد الاختصاص:** يعتبر تطوير حركية العمال الداخلية، وتطوير تعدد اختصاصهم من الطرق التي تسعى من خلالها المؤسسة إلى تطوير مرونتها، فعن طريق تحويل ودوران العامل على عدة مناصب يسمح له ذلك بتعدد اختصاصه باكتسابه تنوعا في المهام و المهارات المتعددة و المختلفة وتوسيع مجالات تدخله، وتتميز الإدارة اليابانية بإتاحة الفرصة للعاملين في المنظمات للتنقل بين مختلف الوظائف في المستوى الإداري الواحد بهدف إعطاء العامل فرصة التعرف على المهارات والصعوبات لدى زملاء

---

[1] - Igalens J, El Akremi A, Demery-Lerbun M et Vicens C, op cite, p 91.

العمل مما يعزز تقديره لهم و تعاونه معهم، إضافة إلى ذلك تسهيل عملية إحلال أي موظف مكان موظف آخر في نفس المستوى في حالة مرض أو غياب، كما يسهل عملية التعاون في إنجاز المهمات في حالة مواجهة ضغط عمل في أقسام المنظمة[1].

كما أن هذا التداول بين المناصب يسمح بتطوير استعدادات الفرد لتقبل التغيير، فالفرد المعتاد على تغيير المناصب يكون أكثر استعدادا ليتقبل بسهولة تغييرات تنظيمية في طرق العمل[2]. وأيضا انطلاقا من فكرة أن أحسن شيء يكون الفرد هو الممارسة، أي بممارسة وظيفة أو دور ما، فان المرور بمختلف المناصب يزيد في الكفاءات والمهارات وتعلم الفرد، وإن كانت الفترة لذلك تختلف حسب طبيعة المنصب و قدرات استيعاب الفرد [3].

- **التـعـلم:** رغم أهمية تطوير تعدد الاختصاص لدى الافراد عن طريق الدوران على المناصب، لكنه في الحقيقة يؤدى الى الافقار في المعارف والكفاءات المتخصصة التي تشكل هوية العامل أو "المهنة"، بحيث الدوران الزائد يضر بسيرورة التعلم والتراكم للمعارف و الكفاءات التي تنشأ من الاستقرار في وضعيات عمل متجانسة، لذلك، فإن تنويع وتوسيع ذخيرة الكفاءات والمهارات المتولدة من التعلم هي حقيقية وديناميكية أفضل من تعدد الاختصاص، فالتعلم هو عبارة عن جميع العمليات المستمرة التي تهدف إلى إكساب الفرد المعارف والمهارات من خلال تعرضه لتجارب حياتية، لإحداث تغير نسبي ودائم في سلوكه [4].

التعلم هو جد مهم و جوهري في تشكل الكفاءات، فالكفاءة هي مخزون تراكمي، نتاج تدفق مستمر للتعلم الذي يؤدي إلى تقوية وتوسيع قاعدة كفاءات المؤسسة، و أهميته الكبرى تبرز في عدم الاستقرار، عدم التنبؤ و التطور في ظروف العمل. التعلم هو سيرورة تنشأ في الأسفل أين المشاكل تبرز و تتطلب استجابة سريعة و صائبة، ففكرة التعلم تقوم على مبدأ إمكانية الإتقان و التحسين بتجاوز المبدأ التايلوري (One Best Way) (الطريقة المثلى) إلى (One Better Way) الطريقة القابلة للتحسين، التحسين و التكييف محليا من طرف المطبقين، مما يعني أن ملف الحلول و المعارف لدى العمال يثرى باستمرار في نفس الوقت من اجل تعويض النقائص التي لا مفر منها للحلول و الطرق الموضوعة من خارج منفذي الأعمال (الفصل بين تصميم و تنفيذ الأعمال)عن طريق البحث الدائم و المحلي عن دروب التحسين الممكنة، ومن اجل العمل في ديناميكية الظواهر غير المتوقعة[5].

---

[1]- العميان محمد سليمان (2002): السلوك التنظيمي. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص 54.
[2] - Brilman J, op cit, p 360
[3] - idem, p 385
[4]- العميان محمد سليمان، المصدر سبق ذكره، ص 54.
[5] - Everaere .C (1997), Management de la flexibilité, op cit, pp 104-105

إن التعلم يعود إلى اختلاف التصورات الناتجة مما يوسع مجالات السلوكات الممكنة، كما انه يترك مجال الحلول مفتوح بحيث تتراكم الحالات التي يخزنها العامل و سيحركها عند مواجهة مشاكل جديدة، وحسب Gervais. M المنشأة المعتمدة على التعلم هي منشأة ماهرة في خلق واكتساب و نقل المعرفة وفي تعديل سلوكياتها ليعكس المعارف و الاستبصارات الجديدة، أو بعبارة أخرى المنشأة المعتمدة على التعلم تحسن قدرة الشركة على إبداء رد فعل اتجاه المتغيرات الحادثة في بيئتها الداخلية و الخارجية و التكيف معها و الاستفادة منها [1].

❖ **التمكين والاستقلالية:** في ظل ضرورة التكيف المستمر مع تقلبات المحيط أصبحت الإدارة تركز أكثر على قدرات عمالها و لا تهتم بالنظام و النمطية بقدر ما تهتم بالحركية و التغيير بمنحهم الحرية، الاستقلالية والمبادرة في العمل و حل مشاكلهم الخاصة.

يؤكد Evereare.C الاستقلالية هي شرط أساسي في ظل عدم التأكد و عدم القدرة على التنبؤ لوضع مجموع الحالات المشكلة و الممكنة التي يقابلها العامل في عمله[2].

فتطوير سرعة رد الفعل و أخذ القرارات و أحسن حل للمشاكل مع السرعة في التنفيذ و العمل على التحسين المستمر مقابل التغيير و التعقد و عدم التأكد يصبح أخذ القرارات من طرف من يعايشون المشكلة من لهم أكبر خبرة، أكبر معرفة بمهنتهم, بظروف عملهم ، بتأثيرات قراراتهم جوهري و أساسي، بمعنى آخر العمل على التقريب أو الجمع بين مكان بروز المشاكل و أخذ القرارات.

فالأهمية هي الاقتراب أكثر من الحقيقة و الواقع من أجل التطابق مع الظروف المحلية للعمل، ضمان فعالية و مشاركة العاملين في وضع القواعد، التمكين والاستقلالية التي منها يتصرفون من أجل تكييف مستمر لظروف العمل المحلية، ضمان في نفس الوقت أحسن دقة و صواب و إستيعاب لهذه القواعد لأنها وضعت و انتقيت من طرف الذين يقومون بتطبيقها، كما أن ذلك يعتبر أحسن ضمان لصحتها و فعاليتها عبر الزمن بتوفير إمكانية التصحيح المتواصل و المستمر لكل الفوارق الممكنة في أوقات حقيقية[3].

❖ **التوجه نحو التسيير بالكفاءات:** في هذا الاطار نجد (1988) Zarifian الذي أعلن ظهور نموذج جديد لتسيير اليد العاملة مختلف عن تلك التي صممت حول التسيير بالمهام و/أو بمناصب العمل، هذا النموذج الجديد

---

[1]- نيلز جوران، جاي روي، ماجنز دوتر، المصدر سبق ذكره، ص 274.

[2] - Everaer. C (1997), Management de la flexibilité, op cit, pp 122-125.

[3] - Everaer. C (1997), Management de la flexibilité, op cit, p 124.

يدعى التسيير بالكفاءات [1]. فعكس النظام التقليدي للتصنيفات الذي يركز على محتوى منصب العمل، التسير بالكفاءات يتجه نحو مكتسبات الفرد من معارفه، مهاراته، سلوكياته الضرورية لشغل المنصب، أيضا تسيير الكفاءات يهتم بالكفاءات جميعها سواء كان الفرد يستخدمها في منصبه الحالي أم لا.

إن نموذج الكفاءات هو نموذج للتسيير يركز على قناعة المراهنة على مسؤولية، وعلى كفاءة كل فئات العمال ما يسمح للمؤسسة بمواجهة التحديات المرتبطة بتطورها، بقائها و استمراريتها، ومنه فان خلق وتشكيل, تطوير وتحريك الكفاءات يعتبر كركيزة أساسية لتطوير المرونة النوعية.

ولكن الكفاءة كقدرة على العمل بطريقة فعالة لا ترتبط بفرد واحد ،فالفعل الناجح في المؤسسة يقوم على آليات التعاون تضمن الإعتمادية ما بين الكفاءات المتكاملة و تؤدي إلى خلق عوامل للتعاضد التي تعطي نتيجة أكثر من النتيجة المحققة لو كان كل فرد يعمل بمفرده ، ومنه فالرهان الأساسي للمؤسسة هو التنسيق و الاستعمال الجيد لمجموع الكفاءات الموزعة بين عدد واسع من الأفراد[2] .

فالفكرة الأساسية هي أن الكفاءات ليست فردية أو مشخصة في أفراد فقط بل إن فرق و مجموعات العمل داخل المؤسسة يمكن أن تكون لديها كفاءة نوعية و خاصة موزعة على الأفراد المنتمين إليها و التي تشكلت بفعل تفاعل بين عوامل ثلاثة: تكنولوجية، بيئية تنظيمية، و خبرة الأفراد فيما بينهم عبر مجال زمني معين. تعطى لهم كفاءات نوعية و خاصة كفريق عمل و ليس كأفراد.

[1]- Barth .N (1998), De la Compétence “Valeur-clé” à la “Compétence Référentielle " : le rôle du management. In J.B. Brechet et P. Mevellec (dir). Pilotage, GRH, et Système d’Information. Management Public et Privé. Actes des XIVem Journées Nationales de IAE Nantes Tom04, France, p 7.

[2]- بوقلقول الهادي (2004)، الاستثمار البشري و إدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة و إدماجها في اقتصاد المعرفة :الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، المنعقد يومي 9-10 /2004/3.، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة.

المطلب الثاني: دور مرونة الكفاءة في تحقيق الاداء

إن ثروة الكفاءات جوهرية في تطوير المرونة، فقدرات الرد الفعل للمؤسسة مرتبطة بالأفراد و كفاءاتهم وعلى التآزر بين كفاءات جميع الأطراف. بحيث أن تطوير المرونة مرتبط بوجود فرد كفء قادر على معالجة مختلف التغيرات والحوادث و الأخطار، أو بصفة عامة مختلف التأقلمات مع الظروف التي تنتج في مكان العمل والي تتميز بالتغير وعدم التأكد.

في ظل سعي الإدارة للاستجابة السريعة على تقلبات الأسواق وعدم التأكد بها تعمل على استدعاء رد فعل سريع لكل واحد من موقعه داخل المؤسسة ما يستوجب توفر مستوى عالي من الاستعداد، القدرة و الكفاءة لدى الأفراد، و لتحقيق ذلك فهي تقوم بلعب دور المحفز و المحرك لأفرادها و فرقها.

الأخذ بعين الاعتبار معايير وخصائص الموارد الاستراتيجية التي تخلق القيمة وتبني ميزة تنافسية مستدامة، بالخصوص معايير درجة المساهمة في خلق القيمة، الندرة، قابلية التقليد والتبديل، فإننا نجد أن الموارد البشرية هي أهم هذه الموارد، خاصة أنها تمثل موارد غير مادية أين قيمتها تتمثل في الطاقات الفكرية والقدرات الذهنية، فهي كمصدر للخبرات والمعارف المتراكمة المرتبطة بعلاقات الفرد بالبيئة التنظيمية، فهي كعنصر قادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي في حل المشاكل، تحمل المسؤولية، الإبداع والتغيير، فالأفراد هم العنصر التنظيمي الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الخبرات في مواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية.

والمورد البشري ينظر إليه من حيث الوفرة، الاستقرار، الولاء للمؤسسة، من حيث التأهيل والتدريب والقدرة على التفاعل، من حيث التحفيزات والأجور. وكلما كانت الموارد البشرية ذات كفاءات وتأهيل عال كلما كانت مساهمتها أكبر في خلق القيمة، وكلما كانت لديها رغبة وولاء أكبر من خلال الاستقرار، التحفيز، الظروف الجيدة، كلما كانت هذه المساهمة أكبر، ومنه مساهمة الموارد البشرية يمكن اعتبارها تخضع لتفاعل عنصرين: الكفاءات والقدرات من جهة، والرغبة وظروف العمل من جهة ثانية.

الرأسمال البشري الذي يمثل نخبة من العمال تمتلك خبرات، مهارات، قدرات ومعارف تنظيمية مميزة عن العاملين الآخرين في المنظمة تمكنهم من إنتاج أفكار جديدة وتطوير أفكار قديمة، تنعكس بالإيجاب على المنظمة ومنتجاتها، تؤدي إلى توسيع حصتها السوقية.

إن هذا النوع من الموارد البشرية في المنظمة يشكل القلب النابض في بناء القدرات التنافسية، بحيث يمثل الموجودات القادرة على المحافظة على مستوى متفوق للمعرفة وفي الوقت نفسه تدعم الاستخدام العلمي للمعرفة بشكل يعزز أداء المنظمة ويجعلها قادرة على الاستجابة لبيئة المنافسة.

إن المعرفة تلعب دورا بارزا في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة، بحيث تعتبر وسيلة للتغيير و التجديد، التكوين و التحفيز الدائم و المستمر من اجل تنمية روح المبادرة و التعاون بين أفراد المؤسسة بهدف تنمية كفاءاتهم بما يحقق ميزة تنافسية مستدامة، بحيث يؤكد P.Drucker بقوله: نحن نعلم الآن أن مصدر القيمة هو شيء يتمثل بشكل خاص بالمعرفة البشرية، وإذا استخدمنا المعرفة في الواجبات التي نعرف كيف ننجزها بشكل واضح فنحن نطلق عليها "الإنتاجية"، وإذا استخدمنا المعرفة في الواجبات التي تعتبر جديدة ومختلفة فنحن نطلق عليها "الابتكار "، لذا فإن المعرفة تسمح لنا بتحقيق هذين الهدفين، وكما يقول Scall مدير أحد الشركات "نحن ملتزمون بأن نصبح منظمة متعلمة ونعتقد أن الميزة التنافسية تكمن في قابلية المستخدمين على التعلم أسرع".[1]

ومنه وبدون أدني شك فإن مرونة الموارد البشرية التي تراهن على أن قدرة المؤسسة على التكيف المستمر، بل وقدرتها على الريادة، تعتمد أو تؤسس على كفاءة كل الأفراد التي هي مصدر الأداء الفعال وبالتالي ضرورة تطوير وتحريك هذه الكفاءات، منح الاستقلالية والمبادرة للعمال التي تسمح بالمعالجة السريعة للمشاكل، تطوير معالم الاستقرار والأمان للعمال وهو شيء ضروري لخلق الولاء و الرغبة لدى العمال وكذلك لتثمين الكفاءات و استغلالها.

هذه المرونة وشروطها توفر إذا العنصرين لخلق القيمة العالية: القدرات العالية و الرغبة والظروف الضرورية، كما أنها تؤسس على فئة الافراد التي تمثل القلب النابض للقدرات التنافسية للمؤسسة، وبهذا فإن مرونة الكفاءات تمثل رافعة حقيقة لبناء قدرات تنافسية طويلة المدى ومنه تحقيق الأداء متميز.

[1] ـ المفرجي عادل حرحوش و صالح أحمد علي (2003)، الرأس المال الفكري، طرق قياسه و أساليب المحافظة عليه. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. بحوث و دراسات رقم 375، القاهرة، مصر ، ص 106.

المبحث الثاني: مرونة السلوك

إن توفر المهارات لدى الافراد يعتبر شيء أساسي وضروري لتطوير المرونة، لكن يمكن للموظفين الذين يمتلكون المهارات الكبيرة أن يفتقروا إلى الدافع السلوكي لإحداث التغيير والاستجابات اللازمة، بحيث يبدون سلوكيات غير مرنة وردود أفعال غير متكيفة وحتى يكون لهم جمود سلوكي و فكري، فالمرونة قد لا تأتي من ضرورة تغيير وتطوير المهارات بقدر ما تتطلب القضاء على السلوكيات القديمة وتطوير سلوكيات جديدة، بمعنى إمتلاك الافراد لمرونة سلوكية.

المطلب الأول: مفهوم مرونة السلوك

حسب R.Reix المرونة الكامنة للمؤسسة مرتبطة بإمكانيات تحويل الموارد، هذا التحويل له تأثير في نفس الوقت على عادات بعض المشاركين وعلى تقسيم السلطة والأدوار داخل المنظمة، وهو ما يبرز مشكل مزدوج متعلق بالتحفيز على التغيير و قيادته.

لذلك السؤال الرئيسي الذي يطرح هنا هو ما هي السلوكيات التي يعتمدها مختلف أعضاء المنظمة نحو التغيير؟، فالمرونة الفعلية هي عبارة عن السلوكيات الفعلية لأعضاء المنظمة، وبذلك يمكن القول أن مرونة الشركة تحدد بالمرونة الموجودة في سلوك الموظفين، وأشار MacDuffie إلى أهمية سلوك الموظف بحيث صرح بأن" العمال المهرة وذوي الكفاءة وغير محفزين من غير المرجح أن يساهموا بأي جهد معتبر، بينما عمال لهم دوافع و يفتقرون إلى المهارات أو المعرفة يمكن أن تسهم جهودهم المعتبرة ولو بتأثير ضئيل على الأداء، وأشار إلى أن الدافع لتقديم جهود معتبرة ينبع في جزء كبير من الموظفين الذين يعتقدون أن مصالحهم الفردية تتماشى مع مصالح الشركة.[1]

و يمكن التمييز بين المرونة السلوكية و مرونة الكفاءة ، بحيث قد يكون للموظفين مهارات عالية ولكنها تفتقر إلى الدافع السلوكي لإحداث التغيير والاستجابات اللازمة، أو قد يكون الدافع موجود لدى الافراد لكنهم يفتقرون إلى المهارات اللازمة أو المعرفة اللازمة لاتخاذ قرارات التغيير.[2]

1- MacDuffie, J. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. Industrial and Labor Relations Review, 48, p 199

2- Bhattacharya M, Gibson D and Harold Doty D, (2005) : The Effects of Flexibility in Employee Skills, Employee Behaviors, and HR Practices on Firm Performance, Journal of Management, August 2005 31(4). p7.

إن التمييز بين المهارات والسلوكيات لا يقتضي أن تكون مستقلة، في الواقع، وفي معظم الحالات تشكل المهارات الأساس لمجموعة من السلوكيات المحتملة يمكن للفرد أن يقوم بها، ومع ذلك، الأداء قد لا يأتي من ضرورة تغيير وتطوير المهارات بقدر ما يتطلب القضاء على السلوكيات القديمة وتطوير سلوكيات جديدة والقيام بما هو أفضل من أجل تحقيق هدف مشترك.

لقد عرف Green,et al (2007) المرونة السلوكية بأنها تتمثل في نجاح الفرد في الاستجابة والتكيف في التغيير والمدى الذي يمكن ان يكون فيه الفرد متسامحا مع التغيير والتكيف مع الاضطرابات وعدم مقاومة التغيير، وان الفرد يتبع السلوك الجامد في حالة عدم وجود بدائل للسلوك لتتكيف مع حالات التغير في البيئة. وأشار Kalata and Naugle (2009) بان مرونة السلوك تشير إلى قدرة الفرد على تطبيق ذخيرة سلوكية متكيفة بشكل فعال مع مجموعة متنوعه من السياقات وفي ظل مجموعة متنوعة من الظروف المختلفة، وأضاف Ngo et al (2011) ان المرونة في عادات عمل الموظفين تساعد في الاستجابة إلى الاوضاع المتغيرة في غضون فترة زمنية قصيرة وان الموظفين الذين يتمتعون بمرونة كافية هم قادرين على التكيف مع متطلبات العمل الديناميكية. [1]

وأشار Pulakos et al (2000) ان الافراد يختلفون في قدراتهم على التكيف مع التغيير وان مخزون السمات قد يوفر طريقة واحدة لتحديد مستوى الفرد في القدرة على التكيف وبالتالي يمكن للمنظمات ان تعزز مرونتها السلوكية من خلال تجنيد الافراد عمداً والذين يظهرون مستويات اعلى من القدرة على التكيف .وان مرونة السلوك تنطوي على أكبر قدر من التسامح مع السلوك غير الروتيني من جانب المنظمة وذلك يمكن ان يتحقق من خلال تعزيز الثقافة المناسبة وبذلك فأن مرونة السلوك تتطور خلال فترة من الزمن.[2]

ويعتبر Beltran-Martin et al أن سلوكيات الموظف هي أشبه ما تكون برامج نصية أو أنماط يعتمد عليها اللأفراد في أداء أعمالهم، فإذا كان الفرد يستخدم نفس النمط في التعامل مع الظروف المختلفة فان السلوك يكون جامد في هذه الحالة، وفي المقابل إذا كان الأفراد يبحثون عن سلاسل جديدة من الاجراءات لأداء انشطتهم اليومية او لمواجهة الظروف الجديدة فإنهم يتصفون بمرونة السلوك ويتسامحون مع السلوك غير الروتيني ويتكيفون مع الظروف الجديدة و لا يعتمدون على الانماط الثابتة في العمل[3].

[1]- علي عبد الحسن عباس الفتلاوي، المصدر سبق ذكره، ص 169.
[2]- المصدر نفسه، ص 169.

[3] - Beltran-Martin I , et al op cit, p 7.

يعرف Wright and Snell المرونة السلوكية بأنها مدى امتلاك الأفراد لمجموعة واسعة من البرامج السلوكية (behavioral scripts) التي تسمح لهم بالتكيف و الاستجابة للتغيرات، وأنظمة لتجميع هذه السلوكيات حتى تصبح البرامج السلوكية أكثر تجانسا وتحقق التنسيق داخل الشركة بطريقة تزيد في مرونتها.[1]

بحيث يركز Wright and Snell على أن المرونة التنظيمية هي نتيجة إظهار الموظفين لبرمجية سلوكية مناسبة لحالات معينة، وتتشكل هذه البرامج السلوكية من تتابع الأحداث السلوكية التي يتوقعها الفرد، وهي تشبه الروتين، وتعتمد على تاريخ خبرات الفرد سواء كمشارك في تتابع الأحداث أو كمراقب، يتم تخزين البرامج السلوكية كوحدة متتابعة للفهم ويتم استدعاءها في لحظات مناسبة خلال العمل البشري. كما أن حيازة الأفراد على برمجيات سلوكية للحالات التي واجهوها من قبل، وتوفير هذه البرامج السلوكية لمعاني وسلوكيات مشتركة يسهل تنسيق الأنشطة داخل النظام الاجتماعي. [2]

ومنه مرونة المنظمات تنبع من توافر ذخيرة واسعة من الاستعدادت السلوكية بين الموظفين. وتعتبر المرونة شيء ضروري على اعتبار أن الممارسات القائمة يمكن أن تتغير استجابة لتغيرات البيئة، فيجب على الشركة أن تمتلك ذخيرة كافية من السلوكيات الجديدة بين أعضاءها تسمح لهم بالتعرف واستيعاب هذه التغيرات البيئية.

وفي هذا الاطار يشير Weick إلى هذا الأمر باعتباره سيرورة من اختيارين: [3]

1) "خيار التفسير Interpretation Choice " : يتمحور حول تحديد ما إذا كان يجب على الفرد إعادة النظر في كيفية تفسير حالة معينة؛

2) "خيار التشريع Enactment Choice "حيث يسأل الأفراد ما إذا كان ينبغي إعادة النظر في الاستجابات السلوكية التي تنشأ أو تستجيب للتغيير.

وبذلك يمكن القول أن المرونة هي فكرية قبل كل شيء، فمن الناحية السيكولوجية يعد عامل المرونة من أهم العوامل المكونة للقدرة على التفكير الابتكاري وهي عكس التصلب. وتعني قدرة الفرد على تغيير

1 - Wright P M and Snell S A, op cit, pp 20-21.
2 - idem, p 20.
3 - idem, p 21.

زاوية تفكيره في أثناء قيامه بالنشاطات المختلفة. بحيث يتميز الشخص المبتكر بقدرته على تغيير زاوية تفكيره في اتجاهات مختلفة ذات بعد وظيفي يظهر في قدرته على حل المشكلات.

إن الجمود الذي يقلص المرونة السلوكية لدى الافراد يبرز عندما نجد التزام الموظفين في التعامل المتكرر مع حالات عديدة من خلال استعمال برنامج سلوكي معين، وبقدر ما يزيد احتمال اختيار سيناريو سلوكي معين، فإن ذخيرة أو ملف الاستعدادات السلوكية المحتملة سوف يقل، نفس الشيء عندما تكون هناك درجة كبيرة من البيروقراطية وإضفاء الطابع المؤسسي على ممارسات الموارد البشرية، بحيث يمكن أن يصبح البرنامج السلوكي ذا طابع مؤسسي بيروقراطي، وبالتالي يفقد حداثته ويصبح جزءا من الواقع الموضوعي للشركة، ومنه تغيب المرونة في سلوكيات الافراد.

فممارسات الموارد البشرية يمكن أن يكون لها تأثير قوي سواء بالسلب أو بالإيجاب على المرونة السلوكية للموارد البشرية الموجود في الشركة، فوجود نظم تقييم السلوك محددة جدا، وتوصيف ضيق للوظائف، وإجراءات تشغيل منمطة وجامدة ، يمكن أن يؤدي ذلك إلى انخفاض في المرونة السلوكية. من ناحية أخرى، تنمية التجارب أو التكليف بالمهام يهدف عادة إلى زيادة الذخيرة السلوكية المتاحة للمسيرين من خلال العمل في إدارات أو أقسام تختلف عن بعضها البعض، أين يمكن للمسيرين مواجه مشاكل مختلفة مع حلول مختلفة، وبالتالي، زيادة قدرتهم على التعرف على مجموعة كبيرة ومتنوعة من الحالات الطارئة ويشكلوا مجموعة أكبر من الاستجابات السلوكية التي تكون تحت تصرفهم في أي وقت.

بالإضافة إلى ذلك، يؤكد Wright and Snell بأن مفهوم مرونة التنسيق ذات الصلة بالنصوص السلوكية، عندما تصبح النصوص السلوكية أكثر تجانسا، فإن ذلك يقلل من تنوع وجهات النظر وبالتالي يقل احتمال نشوب الصراعات التنظيمية، لأن الأفراد يشتركون في نفس السلوكيات المتعلقة بالاستجابات الخاصة بالحالات المدركة على نحو مماثل، تعمل هذه البرامج السلوكية أيضا كآليات للتنسيق، ومع ذلك، هذه الفوائد الإيجابية لزيادة التنسيق والحد من النزاع ربما أكثر ما يقابله من آثار السلبية هو انخفاض التنوع في وجهات النظر.

ناقش Ginsberg A(1994) الحاجة إلى الاختلاف بين كبار المديرين ويبرز فعالية وجود وجهات نظر مختلفة، فالاختلاف في الاستعدادات السلوكية للأفراد يولد تنوع في تفسير واختيار الخيارات، ومع ذلك اختلاف وجهات النظر تخلق مشاكل التنسيق والصراع، وهو ما يسلط الضوء على أهمية الحاجة إلى مرونة التنسيق التي تمكن الشركة من تجميع ونشر وجهات نظر مختلفة بطريقة تعظم فعالية القرار[1].

وهكذا، فإن مرونة سلوك الموظف توفر مؤشرا على مرونة الشركة، فالموظفين الذين يمتلكون مجموعة متنوعة من الاستعدادات السلوكية ويتم تشجيعهم على تطبيقها في الحالات المناسبة بدلا من إتباع إجراءات التشغيل النمطية تزيد من قدرات الشركة على تحديد مواقف تنافسية جديدة والاستجابة بشكل مناسب، وبالمثل، فإن المرونة تتحقق من خلال تنسيق الاستعدادات السلوكية بين الأفراد والجماعات.

[1] - Wright P M and Snell S A, op cit, p22.

المطلب الثاني: أثر المرونة السلوكية على الاداء

المرونة السلوكية يمكن أن تساهم في خلق القيمة للمؤسسة كون أن قدرة الفرد على الاستجابة على مختلف التغيرات والظروف غير المتوقعة تجنبت المؤسسة تكاليف عدم الاستجابة والتكيف ومسايرة هذه التحولات الحاصلة والتي لا مفر منها، وبالتالي يتم الحد من الخسائر المرتبطة بعدم وجود تغيير، وعلى المستوى التنظيمي المرونة السلوكية ذات قيمة لأنها تمكن الشركة من التعامل مع مجموعة متنوعة من الحالات و تسهيل تنفيذ التغيير، فوجود موظفين لهم قدرات التعلم المعزز و تعديل السلوكيات لتعكس المعرفة و الافكار الجديدة، يعني أن المنظمة ليست في حاجة الى توظيف اشخاص جدد مع سمات جديدة لمواجهة التحديات الجديدة، وهو ما يمكن أن يعزز أدائها بصفة عامة.[1]

كما يعتبر جيلفورد أن هناك ارتباط بين القدرة على المرونة و التفكير الإبداعي، وافترض وجود نوع –أو عدة أنواع –من مرونة العمليات العقلية التي من شأنها أن تميز الشخص الذي لديه قدرة على تغيير زاوية تفكيره عن الشخص الذي يجمد تفكيره في اتجاه معين، ويتضح من ذلك أن الفرق بين الإنسان الذي يتميز بقدرة عالية من المرونة العقلية، يكون أكثر قدرة على التفكير الابتكاري من ذلك الذي يتميز بالتصلب أو الجمود في التفكير. وينبثق عن ذلك ثلاثة مستويات من الجمود الذهني هي : المستوى العاطفي الذي يكمن في النفور ، و المستوى الذهني الذي يكمن في العناد في الرأي، والمستوى السلوكي الذي يكمن في الفرار والاستكبار.[2]

ومنه تعتبر المرونة من أهم عوامل القدرة على التفكير الابتكاري، إذ إن أغلب الابتكارات الكبرى في العالم كانت نتيجة للمرونة التي تميزت بها عقول أصحابها، وإضافة إلى ذلك فإن المرونة تعد إحدى السمات البارزة التي تدخل في إطار الصحة النفسية؛ فالشخص الذي يتميز بمرونة أكثر من غيره يكون أقدر على التكيف مع الأوضاع المستجدة في مجاله الحيوي، فالشخص المرن يحسن التصرف في المواقف الحرجة، ويستطيع إيجاد مخرج بكل سهولة ويسر، ويعود ذلك إلى ما يتميز به من مرونة، أما الشخص الأقل مرونة فإنه يكون أكثر عرضة من غيره للصدمات النفسية التي قد تؤدي به إلى إبداء سلوكيات غير صحية وغير متكيفة تدل على تصلبه[3].

[1] - Bhattacharya M , Gibson D and Harold Doty D, op cit , p 7.

[2]- زياد بركات (2009)، الجمود الذهني وعلاقته بالقدرة على حل المشكلات والتحصيل الدراسي والجنس لدى طلبة المرحلتين الأساسية والثانوية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 23(1).

[3]- الطاهر سعد الله، الأبعاد السيكولوجية لمكونات القدرة على التفكير ألابتكاري، http://www.alukah.net/Social/0/3817/

إن أهمية عنصر المرونة السلوكية يمكن ملاحظته في مقارنة طريقة إدارة القوى العاملة لشركة طيران الجنوب الغربي Southwest Airline’s مع شركات الطيران الأخرى. فمعظم الشركات الكبرى في صناعة الطيران الأمريكية وضعت توصيف محدد جدا للوظائف وقواعد عمل للسيطرة على سلوك الموظفين، في حين طيران الجنوب الغربي، يتجنب مثل هذه الأساليب، بدلا من ذلك تؤكد الإدارة على أهمية الخروج في الوقت المحدد للطائرات والقيام بما هو في مصلحة الشركة، ثم توفر للموظفين حرية كبيرة في اتخاذ القرارات بشأن كيفية تحقيق تلك الأهداف، وتقول هيرب كيليهر، الرئيس التنفيذي لشركة " نقول لموظفينا أننا نقدر عدم الانسجام والتناقض، ونحن نسعى لتحقيق 20 مليون راكب هذا العام، في حين لا يمكننا التنبؤ بكل المواقف التي سوف تنشأ في عديد من اللحظات ...، نظامنا يقول لموظفينا "مهلا، لا يمكننا توقع كل هذه الأمور، يمكنكم التعامل معها بأفضل طريقة ممكنة، يمكنكم الحكم وحرية التصرف، ونحن على ثقة من أنكم سوف تفعلون الشيء الصحيح، وإذا اعتقدنا أنكم قد فعلتم شيئا خاطئا، فنحن سوف ندعكم تتعلمون، دون نقد و دون كلام كثير"، وبالفعل كانت النتائج جيدة جدا وتحسن أداء الشركة وأصبحت من الأوائل.(1)

1 - Wright P M and Snell S A, op cit, p22.

المبحث الثالث : مرونة ممارسات إدارة الموارد البشرية

نظم إدارة الموارد البشرية لها أهمية إستراتيجية بحيث أن الأداء المتميز والمستدام لبعض المؤسسات يمكن أن يعزى إلى قدرات فريدة تتمتع بها في تسيير مواردها البشرية،[1] ومن بين أكثر الجوانب أهمية نظم ادارة الموارد البشرية كونها مصدر للمرونة الكامنة للمنظمة، بفضل تطوير الطاقات البشرية، تشجيع المبادرات و الرقابة الذاتية، تحويل جزء من عدم التأكد ومسؤولية التغيير إلى الموظفين.

المطلب الأول: مفهوم مرونة ممارسات إدارة الموارد البشرية

بمراجعة الأدبيات نجد مداخل مختلفة في تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والمرونة، منها مجموعة من الأبحاث تحاول استكشاف الآثار المترتبة على التصميم المرن للممارسات و مجموعة أخرى من الكتابات تبحث في تحديد ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تحفز على المرونة التنظيمية للمؤسسات[2] .

فقد اعتمدت المجموعة الأولى كمنطلق النظرة الموقفية، كما أوضح Kalleberg المرونة في ممارسات الموارد البشرية تتيح للشركات بناء القدرات على التكيف مع التغيرات كزيادة المنافسة، وتنوع الأسواق أو الابتكار التكنولوجي، بحيث تعتبر الممارسات في حد ذاتها بحاجة إلى أن تكون مرنة، يجب أن تتكيف مع أنواع مختلفة من العمال والظروف البيئية، على سبيل المثال، سياسات التعويض تسمح للعمال باختيار بين أنواع مختلفة اعتمادا على ما يفضلونه، وبالمثل، تخطيط المهام يمكن تعديله وفقا لاحتياجات الزبائن أو تفضيلات الموظفين[3].

بينما يركز Ketkar and Sett على ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تحفز بطريقة مباشرة على المرونة، وهذا التأثير له أهمية خاصة وينبغي تحليله كشيء مختلف عن المرونة في ممارسات الموارد البشرية. فالبحث عن المرونة من خلال وضع الممارسات اللازمة، يتطلب مواصلة التحليل لاستكشاف كيف يمكن

---

[1] - Lado A A and Wilson M C, (1994): Human Resource System and Sustained Competitive Advantage : A Competency –Based Perspective ,Academy of Management Review n° 4, p 699.
[2] - Fernández-Pérez de la Lastra S, Martín-Alcázar F and Sánchez-Gardey G, op cit, pp 5-6.
[3] -idem p6

للمنظمات أن تضع ممارسات لإدارة مواردها البشرية تساعد على تطوير مهارات التكيف والسلوكيات لدى الموظفين، وقام الكاتبان و استنادا إلى مراجعة شاملة للأدب بتجميع هذه الممارسات في الفئات التالية: [1]

- الاختيار والتوظيف،
- التدريب والتطوير،
- إدارة الأداء،
- التعويضات والحوافز،
- الاتصال و المشاركة،
- تمكين الموظفين.

في تحليلهما يعتبر كل من Wright and Snell المرونة المتعلقة بتسيير الموارد البشرية تشير إلى القدرة على تكييف ممارسات التسيير وتطبيقها في مختلف الحالات أو المواقع أو وحدات الأعمال، كما تعكس القدرة على إعادة توليف الممارسات وسرعة إحداث تغييرات أو تعديلات عليها، وتهيئتها و نشرها[2].

ويمكن تحديد جوانب مرونة ممارسات تسيير الموارد البشرية التي ركز عليها Wright and Snell في الجوانب التالية: [3]

- المرونة تشير إلى قابلية تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في عدد من الوظائف والحالات و مدى امكانية اعادة تصميم الممارسة كليا أو إعادة بنائها ليمكن تطبيقها في وضعيات مختلفة، كما أن المرونة في ممارسات الموارد البشرية تتطلب القدرة على التطبيق الصارم والجيد لهذه الممارسات في مواقف ومواقع مختلفة، وهذا يعني ضرورة تحقيق التوافق بين الإستراتيجية و ممارسات تسيير الموارد البشرية، بمعنى ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف وأنشطة لإدارة الموارد البشرية، وهو تحدي كبير بحيث يشير Snell إلى أن: "... على الرغم من أنه على المديرين ملائمة ممارسات إدارة الموارد البشرية مع الإستراتيجية، إلا أنه ليس هناك أدلة دامغة تشير إلى أنهم سيفعلون ذلك، أو يمكنهم القيام بذلك " [4].
- مفهوم مرونة التنسيق ينطبق على ممارسات الموارد البشرية في مسألة كيفية إعادة توليف الممارسات بسرعة ، وتهيئتها ونشرهات، ففي إطار التوافق بين الإستراتيجية و ممارسات الموارد البشرية، مرنة تطبيقات الموارد

---

[1] - Ketkar S and Sett P.K (2009): HR flexibility and firm performance: analysis of a multi-level causal model. The International Journal of Human Resource Management, Vol 20 Issue 5, 1009–1038. http://dx.doi.org/10.1080/09585190902850240

[2] -Wright P M and Snell S A, op cit, p13.

[3] - idem, pp 13-23.

[4] Snell S A, (1992): Control theory in strategic human resource management: The mediating effect of administrative information. Academy of Management Journal, 35. p 293.

البشرية تشير إلى قدرة إدارة الموارد البشرية على تطوير وتنفيذ الممارسات الجديدة التي تتفق مع الاحتياجات الإستراتيجية للشركة بسرعة وبكفاءة، وبفعالية ودون عوائق، ومع ذلك، فقد لاحظ المنظرين أن الأنظمة الإدارية صعبة، فهذه النظم المعمول بها تأسس من قبل قوى عديدة مثل: السجلات المكتوبة والتقاليد التنظيمية ولوائح الشركات، وتوقعات الموظفين، السلطة والنفوذ والسيطرة داخل المنظمة، فالتغيير في ممارسات الموارد البشرية يؤدي إلى عدم اليقين بشأن تأثيرها على الأفراد، وبالقدر الذي قد تكون فيه الآثار قوية والسلبية (أي خطرة) فإن الأفراد يقاومون التغيير، وهكذا، أي نموذج من المرونة في ممارسات الموارد البشرية يجب أن يأخذ بعين الاعتبار الجمود الهيكلي وتأثير البيروقراطية، والمؤسساتية، والسيرورة السياسية للجمود في ممارسات الموارد البشرية.

المطلب الثاني: دور مرونة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الاداء

نظم إدارة الموارد البشرية تساهم في استمرارية الميزة التنافسية للمنظمة، بحيث تسهل تطوير الكفاءات الخاصة بالمؤسسة، تولد علاقات اجتماعية معقدة، تترسخ في تاريخ وثقافة المنظمة، تعيد انتاج المعرفة التنظيمية ألضمنية، فالأداء المتميز والمستدام لبعض المؤسسات يمكن أن يعزى الى قدرات فريدة في تسيير الموارد البشرية.

في المقابل وعلى العكس من ذلك نظم إدارة الموارد البشرية يمكن أن تساهم في ضعف وفقدان المؤسسة لتميزها، بحيث تعيق تعبئة كفاءات جديدة، وتدمر الكفاءات الموجودة، تطبيقات إدارة الموارد البشرية كالتوظيف، التكوين والتعويض والمكافآت، تشكل استثمار في الموارد المتميزة وصعبة التقليد، إدارة الموارد البشرية، يمكن أن تساهم في صياغة الرؤية الاستراتيجية للمنظمة، وتطور ذخيرتها من القدرات، تجمع المعلومات حول الكفاءات التي يحوزها كل عضو في المنظمة.

مرونة ممارسات إدارة الموارد البشرية يمكن أن تساهم عن طريق "التصميم التنظيمي" في تطوير و استغلال المواهب التنظيمي بإنشاء مناصب "Idiosyneratique " على المقاس حسب الكفاءات و الطاقات مصالح الموظفين، بطريقة تجذب المواهب حسب إجراءات تقوم على أن كل فرد يستجيب بطريقته الخاصة، ما يجعل الاستجابة المحلية جد سريعة، بفضل تغير مركز القرار نحو المكان الذي تنشأ فيه العملية.

مرونة ممارسات إدارة الموارد البشرية تحفز المرونة السلوكية لدى الموظفين، تشجع على السلوكيات الإبداعية و التعاون، تثير روح المبادرة والمخاطرة، فبرامج التدريب يمكن أن توفر مهارات جديدة وتقود سلوك الموظفين، التناوب على الوظائف والتكليفات المؤقتة تساهم في توسع المهارات، في حين نظم التقييم والمكافأة تحفز الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية استجابة للتغيرات في البيئة، كما أثبتت البحوث التجريبية أيضا أن هذه الممارسات هي أكثر فعالية بوجود ظروف تنظيمية تدفع الموظفين لتقديم مجهود إضافي و المبادرة وتجاوز العمل المطلوب، وليس مجرد تنفيذ ما هو موصوف.[(1)]

في المقابل بين Lado and Wilson أن دور نظم إدارة الموارد البشرية يمكن أن يكون سلبي في تطوير طاقة كامنة للمرونة وخاصة عند الاعتماد على فلسفة التقليص، الجري وراء الربح على المدى القصير بالعودة الواسعة إلى العمال المؤقتين و تقليص التكوين، اختيار هيكلة على أساس السلطة و ليس

---

[1] - Igalens J, El Akremi A, Demery-Lerbun M et Vicens C, op cite, p88.

على أساس الكفاءة، التوظيف المبني على منطق المنصب و ليس على منطق الكفاءة[1]، كما يؤكد أيضا Walton بعض تطبيقات إدارة الموارد البشرية يمكن أن تضر بالتعلم المفيد لإثراء ذخيرة الاستجابات التنظيمية، فالتبسيط الواسع للمنصب، والعودة الكبيرة للرقابة المباشرة والهيكلة التي تتوافق مع البيروقراطية في بيئة مستقرة بينما تتعارض مع المبادرة والتجريب و التأقلم المحلي.[2]

مرونة ممارسات إدارة الموارد البشرية تسمح بأقلمت نظم التسيير مع الاحتياجات الاستراتيجية للفروع والوحدات و الأفراد خاصة الشركات الكبيرة– من خلال أقلمت نظم تسيير الموارد البشرية مع الظروف و الانشغالات المحلية وهو ما يسهل إعادة تحويل وتشكيل كفاءات الافراد حسب الاحتياجات الإستراتيجية في الوقت الذي أصبحت فيه مصدر القدرات التنافسية للمؤسسات مرتبط بالاستقلالية و اللامركزية و سرعت الاستجابة.

يمكن التأكيد حسب Bhattacharya et al إلى أن المؤسسة التي تطور مرونة في ممارسات تسيير مواردها البشرية تخلق قدرات صعبة التقليد و التحويل و تسمح بالاستجابة الديناميكية على تغيرات المحيط، هذه الخصائص هي أساس بناء الميزة المستدامة ومنه أداء المؤسسات.[3]

[1] - Lado A A and Wilson M C, op cit, p 699.

[2] - Igalens J, El Akremi A, Demery-Lerbun M et Vicens C, op cite, p88.

[3]-Bhattacharya M, Gibson D et Harold Doty D, op cit, P7.

المبحث الرابع: المرونة الكمية

من بين أكثر أوجه المرونة استخداما في الموارد البشرية لدى المنظمات نجد المرونة الكمية، والتي ميز العديد من الكتاب و الباحثين بينها وبين المرونة الوظيفية (النوعية)، وإن كانت هذه الاخيرة تبنى على كفاءات الأفراد وأساليب التسيير والتنظيم للعمل، فالمرونة الكمية تعتمد على تكييف حجم اليد العاملة وساعات العمل حسب متطلبات السوق و النشاط بالزيادة أو النقصان.

المطلب الأول : مفهوم المرونة الكمية

المرونة الكمية ترجع إلى إمكانية إدخال تغيرات على عدد العمال أو عدد الساعات التي يعملون بها، فاليد العاملة يجب أن تكيف حسب تقلبات نشاط المؤسسة و التغيرات في الأسواق.

إن السعي الكبير للبحث عن المرونة و أخذها كأساس لتسيير اليد العاملة انعكس في الزيادة الكبيرة في عدد العمال المؤقتين، والعمل المؤقت هو الذي يفقد أحد خصائص العمل الدائم, هذا الأخير يتميز بالممارسة في وقت كامل، حسب ساعات منتظمة، في مؤسسات رب العمل، بموجب عقد غير محدود. و منه يمكن تصنيف مختلف أشكال العمل المؤقت حسب تلك الخصائص، والتي تتمثل في : – طبيعة عقد العمل، – مكان العمل، – الوقت أو المدة الأسبوعية للعمل، – انتظام ساعات العمل[1].

بصفة عامة يمكن تحديد أهم الأشكال و الطرق لتطوير هذه المرونة الكمية في ما يلي:

1/ عقود منتهية المدة CDD: (Contrat à Durée Déterminée)هنا عامل المرونة هو مدة العقد المحدودة، بحيث أن العقد ينتهي بمجرد انتهاء المدة التي تكون محددة بصفة دقيقة و واضحة، أو أن المهمة المرتبطة بهدف العقد قد أنجزت، وهذه العقود تسمح بتكيف التعداد البشري سواء بالزيادة أو بالنقصان مع التغيرات و متطلبات النشاط. فالعقود المنتهية تتضمن بدقة مدة انتهائها و أهدافها, وأيضا إمكانية و دوافع تجديدها و إنهائها، ومنه فهي وسيلة جد مهمة في خدمة المرونة الخارجية، وما الزيادة في استعمالها في المؤسسات و ارتفاع نسبتها في عدد العمال الموظفين (4/3 في فرنسا مثلا منذ 1999) لدليل على ذلك.

2/ مؤسسات العمل المؤقت ETT (Entreprises de Travail Temporaire) **أو** intérim : هي بنفس طريقة العقود المحددة المدة, و لكن الفرق هو الوسيط المتمثل في المؤسسات المستعملة و العامل المؤقت، فهذا الوسيط هو الذي يوظف و يدفع أجر العمال الذين يوضعون في المؤسسة المستعملة حسب احتياجاتها، وهو

[1] - www.csn.qc.ca/trav.atypique/pepbernier1. 20/03/ 2005

ما يشكل استجابة سريعة لاحتياجات المؤسسة من عمال, كما أنها تسمح بالحصول على يد عاملة مؤقتة و مؤهلة و ذات كفاءة، مما يجعلها كطريقة يمكن أن تجمع بين المرونة الكمية و النوعية.

3/ عقود خاصة: عقود التربصات، التعلم و التكوين, إدماج الشباب, من خلال هذه العقود المؤسسة يمكنها أن تلبي احتياجاتها من اليد العاملة و التي تعتبر مؤقتة، مع المزايا التي تسمح بامتصاص البطالة و الربط بين التعلم و التكوين المهني، وتأهيل الشباب و تحضيرهم للدمج في المستقبل، كما أن المؤسسة بفضل بعض العقود تلبي احتياجاتها بأقل التكاليف، كونها مدعمة من طرف الدولة[1] (عقود ما قبل التشغيل مثلا).

4/ العمل بوقت جزئي TTP(Travail à Temps Partiel) : بحيث يمكن للمؤسسة أن تبرم عقود عمل غير محدودة أو حتى محدودة و لكن بتوقيت جزئي، أي أن حجم الساعات المتوسطة يقل عن المدة القانونية للعمل، ولا يمكن أن يقل في أي حال من الأحوال الوقت الجزئي في العمل عن نصف المدة القانونية للعمل، والعودة لهذا الشكل للعمل بصفة عامة يتم في حالتين: بطلب من العامل نفسه لظروف شخصية بموافقة المستخدم أو أن حجم العمل لا يتطلب الوقت الكامل، و منه فإن عامل المرونة هنا هو وقت العمل، هذا الشكل يوفر إمكانية تكييف المؤسسة لحجم العمل و الأجرة مع وتيرة النشاط. وهناك عدة طرق للعمل بأوقات جزئية إما ساعات في اليوم أو أيام في الأسبوع أو أشهر في السنة. ويمكن القول هنا أيضا أن المؤسسة تطور مرونتها على حساب الأفراد, الحجم الساعي ضعيف و غير ثابت، الأجرة منخفضة، و لكنها أفضل من التسريح.

5/ الساعات الإضافية HS (Heures Supplémentaires): هي مرونة كمية داخلية تعتمد على وقت العمل, تسمح بالاستجابة للحالات الاستثنائية في العمل، و هي كل الساعات العمل المنجز و التي تزيد عن المدة القانونية للعمل و لا يجب أن تتعدى 20% من المدة القانونية للعمل.

6/تعديل و تنظيم وقت العملATT (Aménagement du Temps de Travail) : على اختلاف مع التوجهات السابقة للمرونة الكمية الخارجية (CDD,TTP, ETT)، نجد هنا مرونة كمية داخلية تعتمد على وقت العمل كعامل مرونة, فالتعديل و الترتيب لوقت العمل يمكن المؤسسة من الاستجابة و مواجهة التحديات الاقتصادية و التنظيمية، يسمح بالاستعمال الجيد للآلات والأصول، زيادة القدرات الإنتاجية وأقلمتها مع تقلبات النشاط، تقليص الغيابات, كما أنها تسمح بالتوفيق بين المرونة الكمية و المرونة النوعية، تسمح بالحفاظ على الكفاءات وصيانتها بمعنى أنه يمكن لعامل ذا كفاءة واستقلالية أن يعمل في أوقات عمل مهيأة

[1]- Weiss D et al (2003): les Ressources Humaines, Edition d'organisation, pp 136-137 .

و معدلة و مرتبة حسب الحاجات، فهي أفضل من التسريح, كما أنها تشجع على نقل الكفاءات بين الأفراد و العمال, التقاعد المسبق التدريجي، عمل الشباب بأوقات جزئية, يسمح بتحسين هيكل العمر في المؤسسة. كما أنها فرصة مواتية للعمال للتوفيق بين الحياة العملية و الحياة خارج العمل، مما يزيد في تحفيزهم و إنتاجيتهم.

7/ أشكال أخرى: العمل في المنزل أو العمل عن بعد Télétravail : بحيث نجد هنا أن رافعة المرونة هي مكان العمل, فالعامل ينجز العمل خارج مقر الأعمال لرب العمل, في البيت أو المكتب، و التطور الكبير للتكنولوجيات الجديدة أعطى مجالا أوسع للعودة لهذا الشكل من العمل عن بعد (Télétravail). المؤسسة من خلال عودتها إلى هذه الأشكال من العمل تحقق مزايا عديدة منها تخفيض تكاليف الاستخدام، زيادة الإنتاجية، تخفيض نسبة الغيابات، استجابة و رد فعل سريع[1].

إن أشكال المرونة الكمية هي متعددة ومختلفة, وتطبيقاتها متباينة من مؤسسة لأخرى، ومن قطاع صناعي لآخر بل ومن دولة لأخرى، فالمرونة هي موقفية، أي مرتبطة بعدة شروط وظروف، ويمكن تلخيص أهمها في النقاط التالية [2]:

1/ التشريعات و حالة السوق: مدى توفر الموارد في السوق و بتكلفة منخفضة يشكل فعلا امتيازا للمؤسسة للعودة لأشكال المرونة الكمية. فمعدل البطالة القوي يسمح بدون شك للمؤسسة بالدخول السهل إلى عقود عمل مؤقتة و بأقل التكاليف. أيضا جانب آخر يعتبر شديد الأهمية يتمثل في الإطار التشريعي و القانوني الذي قد يشجع أو على العكس قد يجعل من الصعب الدخول إلى احد أشكال و تطبيقات المرونة الكمية. ولقد أكد Brinhes على وجود " نماذج وطنية للمرونة" أين شكل المرونة الأكثر بحثا و تطبيقا يرتبط بكل تأكيد بالتركيز و الدعم التقليدي للقوانين و الاتفاقيات التي تحكم سوق العمل و العلاقات المهنية التي توفرها دولة ما.

2/ مدى وجود نقابات أو كل قوة معارضة في المؤسسة : المرونة الكمية في عديد من أشكالها ينظر لها كتهديد و لا تخدم مصالح العمال, فالشركاء الاجتماعيين على المستوى الوطني كما على مستوى المؤسسة باستمرار لهم آراء معارضة في المناقشات حول المرونة الكمية، فالشريك الاجتماعي هو كعامل مسهل أو معيق، بالرغم من أن تطبيقات المرونة يتوقف على خلاصة الاتفاقات العامة للفروع و المؤسسات. أيضا

1- Cadin L, et al, op cit, pp 122-123 .
2 - idem, p130.

الرأي العام يمكن أن يشكل عامل معيق لتطبيق بعض أشكال المرونة الكمية (خاصة تقليص العدد) أو كعامل يفرض إجراءات في صالح العمال.

3/ **نوعية النشاطات و التكنولوجيات المستعملة:** أيضا تحديد شكل المرونة الكمية و إمكانيات العودة إليها يتحدد حسب طبيعة الأعمال و كذا طبيعة التكنولوجيات و التجهيزات المستعملة، فقدرة المؤسسة على إيجاد و معاودة إيجاد بسرعة في الخارج يد عاملة مرتبط باحتياجاتها وتكنولوجياتها المستعملة، بحيث يكون الأمر جد سهل إذا لم يكن البحث عن يد عاملة خاصة. فمثلا يد عاملة مشكلة من مهندسين و تقنيين في مجال الطيران من الصعب تعويضهم والحصول عليهم، عكس صرافين في المتاجر الكبيرة.

المطلب الثاني: علاقة المرونة الكمية بالأداء

1-مزايا المرونة الكمية:

حسب Everaere.c إن مزايا وايجابيات المرونة الكمية تدور كلها حسب معظم الكتاب حول نظرية تكاليف الصفقة، فتكاليف الصفقة تعني التكاليف الضرورية للحصول(التزويد) على الموارد من السوق، وبتطبيق على الموارد البشرية هذه التكاليف هي للاكتشاف (détection)، الاختيار، التفاوض حول العقود والرقابة للموارد البشرية، ومن هنا فإن العديد من المزايا تؤكد على أهمية العودة إلى السوق وتطبيق المرونة الكمية، ويمكن تلخيص أهمها في النقاط التالية[1]:

- **تكيف تجاري مرن، غير مكلف وغير مضر:** في ظل تقلبات نشاط المؤسسة, يصبح هذا الوضع متعارض مع الاستقرار في ظروف العمل، ومنه المؤسسة تجد نفسها أمام سيناريوهين: التخفيض في عتبة عمالها الأساسيين والمستقرين، ويكملون حسب الحاجة (CDD ،HS)، أو تحديد عتبة مرتفعة من العمال الأساسيين المستقرين ويقلصون حسب الحاجة, بتقليص ساعات العمل، أو العودة إلى البطالة الجزئية.

ومنه فان العودة إلى السيناريو الأول، وتطبيق المرونة الكمية بالعودة إلى العمل المؤقت، يعطي اكبر قدرة على التأقلم والتكيف السريع للمؤسسة مع تغيرات الأسواق ومتطلبات المنافسة بتعديل وتكييف حجم عمالها حسب متطلبات وحاجات عملياتها الإنتاجية، و ذلك بأقل التكاليف، وأقل الأضرار من أن تقوم بتسريح وفصل عمال دائمين، بالإضافة إلى:

– وجود تكاليف وثقل كبيرين لإجراءات فصل العمال الدائمين

– و حتى إذا كان حسب رجال المالية بأن هناك تأثيرات ايجابية لإغلاق بعض المواقع أو تقليص العمال, فهي بالنسبة للشركاء الآخرين (زبائن، موردين) تعتبر كمؤشر لصعوبات تواجهها المؤسسة تضر بصورتها.

– كذلك هناك دراسات حول تأثيرات إعادة الهيكلة أو البرامج الاجتماعية اعتبرت أنه حتى "الناجين" من الفصل ليسوا في منأى عن الاضطرابات العاطفية والمعرفية، قابلة للتأثير في العمق في هويتهم المهنية والوظيفية، وارتباطهم بالمؤسسة ومشاركتهم في العمل.

[1] - Everaere C, (1999): Emploi, travail et efficacité de l’entreprise: les effets pervers de la flexibilité quantitative. Revue Française de Gestion. N°124. PP 11-14

• **وضع تحت التجريب:** إن عدم القين الأساسي في عقد العمل هو في مدى القدرة الإنتاجية والقوة التي يعطيها ويقدمها المترشح المتعاقد، ومنه، فانه يمكن تمديد فترة التجريب والملاحظة لمعرفة مدى قدرات وكفاءات العمال المترشحين، الذين يكونون بدنيا حاضرين وعاملين في المؤسسة، بينما قانونيا ليسوا مدمجين بصفة مستقرة ودائمة، وبذلك العمل المؤقت يقدم إمكانيات تجريب حقيقية، مع إمكانية إنهاء عقد العمل في أي لحظة في حالة الفشل، وهو ما يعطي للمؤسسة ميزة الرد الفعل و إمكانية التراجع.

• **التزامات محدودة اتجاه العمال المؤقتين:** تسمح بتقليص الخدمات المباشرة والإمتيازات المتنوعة التي تقدمها المؤسسة للعمال الدائمين والتي لا تقدم للعمال الخارجين، مما يساعد في تقليص تكاليف العمل والأجر[1]، فمنح الأقدمية والوفاء والولاء تهدف إلى إثراء الموارد البشرية على المدى الطويل ولكن على المدى القصير هي عبارة عن تكاليف، فالعمال المؤقتين (الخارجين) معزولين عن العديد من الامتيازات والحماية التي يستفيد منها العمال الدائمين الأساسيين –هذا العزل يختلف حسب فئة العمال المؤقتين–, فالدخول إلى التمثيل النقابي والجماعي، حقوق المفاوضات الجماعية لظروف العمل تصبح صعبة (من الصعب جدا إيجاد عامل مؤقت يقوم بإضراب).

• **العمل على إيجاد منافسة بين الدائمين والمؤقتين:** بحيث أن الدائمين يقدمون جهد كبير حتى لا يفقدوا مكانتهم و مكتسباتهم، من جهة أخرى المؤقتين يتمنون الخروج من هذه الوضعية واتحول إلى عمال دائمين مما يشجعهم على بذا مجهودات كبيرة، وهذا ما ينعكس على زيادة فاعلية المؤسسة.

• **وجود مترشحين للعمل بوفرة** بحيث أن المؤسسة تستقبل طلبات كثيرة للعمل، ما يجعلها في موقع قوة من أجل التفاوض على عقود وشروط العمل, كما يساعد ذلك على تقليص تكاليف البحث.

• **وسيلة لعدم استقرار** (déstabilisation) **العلاقات المهنية:** فالعديد من العناصر تنعكس في العلاقات المهنية أو في الصراعات في المؤسسة. بحيث أن الأجير لا يكون مرشح لمناصب شخصية posts personnels، التي تتطلب بعض الأقدمية، أيضا العودة إلى العمال المؤقتين يعطي ورقة بيضاء لرب العمل لتسيير أشكال العمل المؤقت، كذلك هذا التوجه ينطوي على فكرة انه لا يمكن تخيل عامل مؤقت يقوم بإضراب, فالمؤسسة تستعمل العمال المؤقتين من اجل تقليص قوة تأثير النقابات على العمال، هذه الأخيرة التي تعارض استعمالهم لأنه من الصعب تنظيمهم و يعقد من عمليات التفاوض الجماعية.

---

[1] - Voudouris I et .Tarondeau J.C (1999), les Facteurs Déterminants du Recours au Travail Temporaire. Revue Française de Gestion № 123. p102.

• **وجود مؤسسات العمل المؤقت (وسيطة) محترفة:** وجود هذه الوكالات أو المؤسسات الوسيطة بدرجة من الإحترافية يوفر قدرات كبيرة للمؤسسة: سرعة الاستجابة، النوعية في تقديم موارد بشرية حسب الحاجات المحلية للمؤسسة, تكوين العمال المؤقتين، تقديم استشارات قانونية، اكتشاف العمال ذوي المؤهلات والقدرات. و منه، فهي أصبحت تلعب دور جوهري وأساسي في نجاح المؤسسة.

• **السعي من طرف المؤسسة " لاصطياد المنح "** بالعودة إلى العمال المؤقتين، والاستفادة من العمل المدعم، أين توجد العديد من الإجراءات تحث رب العمل على توظيف الأجراء للاستفادة من تلك الامتيازات والإعانات المختلفة التي تقدمها الدولة.

• **هذا من جانب المؤسسة، أما من جانب العمال** العودة إلى العمل المؤقت هو إرادي, خاصة لشريحة معينة من العمال: كالطلبة، الآباء، الأمهات الذين لهم أطفال، المسنين، البعد الجغرافي...الخ. فهو من أجل تحسين الحياة خارج العمل والتوفيق بنها وبين الحياة العملية. هذا الذي سينعكس إيجابا على أدائهم.[(1)]

2- عيوب وأضرار المرونة الكمية

إن كانت العودة إلى المرونة الكمية تقدم عدة امتيازات وفوائد للمؤسسة، فان لها أثار سلبية جد مهمة سواء على المؤسسة أو حتى على العمال ، وربما هذه السلبيات و الآثار تفوق بكثير الايجابيات و تضر كثيرا بتنافسية المؤسسة خاصة على المدى البعيد. وقد حصرها(Everaere. C) في النقاط التالية:[(2)]

• **مشكل الإنتاجية:** P.Artus ربط بين العودة الكبيرة إلى العمل المؤقت ¾ من العمال، وسقوط إنتاجية عدة مؤسسات ما بين سنوات 1994-1995 في مجال الخدمات. هذا ما يدل على أن العودة إلى العمل المؤقت لا يأخذ كل متطلبات الفعالية التي تتطلبها المؤسسة.

فمهما يكن تأهيله وطبيعة مهمته التي يقوم بها, العامل المؤقت يجب أن يكون له بعض الوقت من اجل التكيف، فلا يمكن أن يكون ذا كفاءة فوريا، فيجب أن يتكيف مع عديد المعالم (المعالم الفضائية ،المعالم التقنية، التنظيمية، سوسيوثقافية والمعالم الاقتصادية للمؤسسة)، فالتأقلم الفوري والكفاءة الفورية للمؤقت هي خرافة, فكل سيرورات اكتساب المعالم التي تشكل فعاليته وقدرته على إتقان كل ظروف العمل الحقيقية تتطلب بعض الوقت، الشيء الذي يتيح أيضا الفرصة لوفاء وإخلاص هذا العامل المؤقت.

---

[1] - www.csn.qc.ca/trav.atypique/pepbernier1. 20/03/ 2005.

[2] - Everaere C, (1999) : Emploi, Travail et Efficacité de l’entreprise : les effets pervers de la flexibilité quantitative, op cit, pp 14 -19.

• **مشكل حوادث العمل:** هنا يبرز خطر عدم التأقلم للأفراد مع ظروف العمل خاصة المعقدة والخطرة منها، فاليد العاملة (المؤقتة) غير محضرة جيدا للعمل في أحسن الظروف وبأحسن جودة ممكنة, وأحسن تشغيل واستعمال لآلات الإنتاج. عدم التحضير هذا يؤدي إلى وجود خطر على امن وصحة وسلامة العمال, وزيادة معدلات حوادث العمل ما قد يؤدي بالمؤسسة إلى تحمل تكاليف مباشرة وغير مباشرة لحوادث العمل لهؤلاء العمال، والأكثر من ذلك هو إمكانية تعطل سلسلة الإنتاج.

• **مشكل الجودة المرتبطة بعدم الرضا وبالدوران** Turnover :المرونة الكمية تسبب زيادة في دوران العمال، غيابات، ضعف المساهمة، ضعف الأجر. إن عدم القدرة على التنبؤ وتوقع الحجم الساعي للعمل (HS.CDD.TTP) يؤدي بالعامل إلى البحث عن مصادر أخرى للدخل، أيضا خضوع العمال المؤسسة, بحيث يكونوا مضطرين لتقبل التقلب في ساعات العمل لزيادة دخلهم وتجنب خطر التدابير الانتقامية الممكنة من الإدارة في حالة الرفض.

ظواهر عدم التأكد المرتبطة بالحجم الساعي للعمل ممزوج بغياب أفق لإدماج مستقر ومالي في المؤسسة يولد اتجاهات عدم الرضا, الغيابات, عدم الانسحاب وزيادة معدلات الدوران، وهذا ما لا يشجع على ظهور أشكال الإخلاص والوفاء الضرورية للجودة. أيضا نجد المشكل الذي يتعلق بما يسمى الذاكرة الزائلة، غير الثابتة (Mémoire Fugace) للحوادث والظواهر المعاشة من طرف العمال المؤقتين التي تفقد من خلال هذا الدوران والتداول لليد العاملة. فكل ظاهرة أو حادثة، حتى البسيطة والغير مهمة، تصبح لاحقا جد مهمة لفعالية المؤسسة، مثلا، فوضى الآلة، تضرر بعض العناصر, ملاحظات حول الزبائن...الخ, فالمؤسسة ليست على علم ودراية بهذه الظواهر –لأن الذي يعرفها قد رحل– حتى يتم ملاحظة نتائج ذلك، ولكن بدون فهم الأسباب: فقدان زبائن، تعطل وتضرر الآلات...الخ.

• **مشكل غياب الانسجام الاجتماعي المضر بالفعالية الجماعية:** إن العودة إلى فئة العمال المؤقتين مع وجود عمال دائمين كما لاحظنا سابقا يولد تنافس بينهم قد يخدم المؤسسة, لكنه جد خطر على الانسجام والديناميكية الاجتماعية الداخلية. فالمؤسسة يوجد بها ثلاث (03) أنواع من العمال :

– عمال مستقرين أساسيين (النواة المركزية)، مرنين بفضل فائض الكفاءات, والذين تسند إليهم الأعمال المعقدة التي تتطلب كفاءة واستقلالية, حتى تسمح للمؤسسة بالاستجابة السريعة للظواهر غير المتوقعة.

– عمال غير مستقرين وخارجيين, مرنين عن طريق "غياب الكفاءات", بحيث يمكن دمجهم بسرعة لغياب المعارف و الخبرات التي تتطلبها الأعمال الممنوحة إليهم

– عمال غير مستقرين ولكن مؤهلين في مجالات متخصصة، يتعلق الأمر بالأعمال التي تخرجها المؤسسة أين تلجا إلى التعاون الباطني(الصيانة مثلا).

وجود هذه الأنواع الثلاث من العمال داخل المؤسسة يمكن أن يولد اختلاف وتصادم داخلها. فالمؤقتين يسعون إلى التميز بالعمل وبذل مجهودات أكثر من الآخرين, ما يجعل العمال الداخليين (الأساسيين) يمنحونهم أعمال أكثر تعقيدا، ويتصرفون كأنهم رؤساء صغار عليهم. كما أن العمال الداخلين، ومن اجل تأكيد أن المختصين الخارجين ليس مؤكد نجاحهم وفعاليتهم يتركونهم أحيانا ينزلقون على قشور الموز من اجل منعهم من العمل بفعالية في أحسن الظروف.

أيضا تفكك جماعات العمل وعدم الانسجام بسبب اختلاف أفرادها من حيث القدرات، الميولات، والدوافع والطموحات، أو العادات ،القيم والأهداف، يؤثر آثارا سلبية على الأداء، وجود تنافر،عدم التعاون، العداء، المنافسة غير البناءة، ما يتيح أيضا الإحباط لدى الأفراد، العزوف عن العمل، ومنه صعوبة تحقيق الأهداف المطلوبة للعمل وحتى الأهداف الشخصية لهؤلاء الأفراد(1). ومنه تطبيق المرونة الكمية يزيد في الاختلاف والتباعد والمنافسة السلبية وعدم التعاون، ما يضر بالفعالية الجماعية.

• **الإضرار بتطوير الكفاءات والاستقلالية والمبادرة لدى العمال:** لقد أصبح من البديهي اعتبار الكفاءات من الشروط الأساسية تنافسية المؤسسة، وهنا يوجد تناقض بين ضرورة تطوير الكفاءات وتسيير المرونة الكمية المضرة بوضع الكفاءات.

فالكفاءة التي تتشكل بالتوافق بين الخصائص الفردية وطرق العمل, والتي تشكل أساس الإتقان والتحكم في الظواهر والحوادث والأعمال غير المتوقعة, تكون جد متضررة بالعودة إلى أشكال المرونة الكمية وتطبيقات العمل المؤقت أين يكون هناك عدم الاستقرار, فهذه التطبيقات لها اثر فوري عن طريق التغيير المستمر للأفراد في العمل, ومنه تخريب التوازن والتسوية المرتبطة بالتسيير الفردي والجماعي للكفاءات. يتولد أيضا ظاهرة احتكار المسؤولين لمهام تسيير العمل (الدوران، التوظيف، الاختيار....الخ) تضر بتسيير الكفاءات.

كما أن العودة إلى أشكال العمل المؤقت يضر بتطوير الاستقلالية داخل المؤسسة ما يولد تطبيقات جد بيروقراطية وصلبة، إجراءات مضبوطة يجب إتباعها, الشعور بالخوف المتولد من العمل المؤقت لا يحث مطلقا على أخذ المبادرة والمخاطرة ومخالفة ما هو موجود. فالتجاوز والخرق في ظل سياق عدم

[1]- يس عامر و محمد عبد الوهاب ،(1998): الفكر المعاصر في الإدارة والتنظيم، الطبعة الثانية. مركز WSCAD . ص293.

الاستقرار للعمال (ظروف العمل المؤقت)عرضة للشك والريبة (فأي خطا مهني قد يمنح عذر وحجة لتقليص العدد وفسخ العقود). ومنه عدم استقرار العمال المؤقتين لها تأثيرات سلبية تولد عدم الأمان، عدم التحفيز عند الأفراد.

فالمؤسسة عليها أن تخلق الارتباط، الإخلاص والوفاء لدى العمال، فمشاركتهم في التغير في المؤسسة ضرورية لنجاح عمليات التغير وزيادة مردودية وتنافسية المؤسسة [1].

بصفة عامة وبطريقة أخرى، من المهم معرفة في أي أفق توضع المرونة. إما مرونة ظرفية، أي أنها مفيدة على المدى القصير، تسمح بالتأقلم وامتصاص التقلبات والتغيرات المؤقتة في النشاط, ما يؤدي إلى تغييرات مستمرة في تركيبة الفرق، إما بالعودة إلى أفراد مؤقتين خارجيين أو بحركية داخلية زائدة، أو العكس، الأخذ بالتوجه الهجومي أو الديناميكي للمرونة، بمعنى البحث على عنصر خلق الميزة التنافسية على المدى الطويل، ما يستلزم تطوير المنظمة في مجملها، وهو ما يفترض[2]:

- استقرار في تشكيلة الفرق الإنتاجية بطريقة تسمح باكتساب و رسملة تصورات موحدة وطرق عمل جماعية.
- استقرار زمني كاف في نفس وضعية الإنتاج بطريقة تسمح باكتساب معرفة بتغيرات هذه الوضعية وخلق بصفة فعلية وضعية تعلم.

بمعنى أدق الحلول الموضوعة في إطار مرونة كمية ظرفية وتعتبر متعارضة مع تطوير مرونة طويلة المدي.

---

1 - www.csn.qc.ca/trav.atypique/pepbernier1. 20/3/ 2005

2 - Cadin, L, et al, op cit p130.

خاتمة الفصل

في نهاية هذا الفصل الذي تطرقنا فيه الى أشكال تطبيقات مرونة الموارد البشرية أثرها على الأداء، معتمدين على الدراسات التي تأخذ نظرية الموارد كمرجعية في تحديد تطبيقات مرونة الموارد البشرية، فضلا عن أشكال المرونة الكمية التي أعتبرها العديد من الباحثين كتطبيق مهم في البحث عن المرونة في الموارد البشرية وحتى المرونة العامة للمؤسسة شرط أن يكون هناك سياسة جيدة في تطبيقها حتى لا تكون متعارضة مع تطوير المرونة والأداء العام طويل المدي للمؤسسة.

لذلك تطوير مرونة الموارد البشرية يرتكز على تحقيق المرونة في ممارسات وتطبيقات تسييرها، ما يساعد على استغلال المرونة المتأصلة فيها والمتمثلة في مرونة المهارات والكفاءات، وكذا المرونة في السلوكيات، فضلا عن استغلال المرونة الكمية والتي يجب أن تستعمل في تكامل مع الانواع الأولى من المرونة حتى تؤثر ايجابا على الاداء التنظيمي للمؤسسة.

فمرونة الموارد البشرية تراهن على أن قدرة المؤسسة على التكيف المستمر، بل وقدرتها على الريادة، تعتمد أو تؤسس على مهارة وكفاءة كل الأفراد التي هي مصدر الأداء الفعال وبالتالي ضرورة تطوير وتحريك هذه الكفاءات، منح الاستقلالية والمبادرة للعمال التي تسمح بالمعالجة السريعة للمشاكل، تطوير معالم الاستقرار والأمان للعمال وهو شيء ضروري لخلق الولاء و الرغبة لدى العمال وكذلك لتثمين الكفاءات و استغلالها، كما ان المرونة تتطلب القضاء على السلوكيات القديمة وتطوير سلوكيات جديدة، إمتلاك الافراد الاستعدادات السلوكية لإحداث التغيير والاستجابات اللازمة.

تعتبر نظم إدارة الموارد البشرية ذات أهمية إستراتيجية، كونها مصدر تطوير المرونة، بفضل السياسات الادارية التي تعمل على تطوير الطاقات البشرية، تشجيع المبادرات و الرقابة الذاتية، تحويل جزء من عدم التأكد و مسؤولية التغير إلى الموظفين، خلق الانسجام بين أشكال وتطبيقات المرونة.

الفصل الرابع

التصميم المنهجي للدراسة الميداني

تمهيد

يلقي هذا الفصل الضوء على المنهج المستعمل في الدراسة إنطلاقا من التموضع الإبستومولوجي الذي تبناه الباحث، وبنى وفقه النموذج النظري لها، كما تم توضيح مجتمع الدراسة، تبيان مراحل القيام بالدراسة عمليًا بالإضافة إلى شرح متغيراتها وتعريفها مفاهيميًا أي وفقًا لما جاء في أدبياتها، وإجرائيًا من خلال توضيح كيفية قياسها بما يتوافق مع الدراسات السابقة وخصائص التحديات التي تواجهها الجزائر، بعد توضيح متغيرات الدراسة من الناحيتين النظرية والعملية سيتم توضيح العلاقة بينها، والأساليب المستخدمة في تحليل ومعالجة نتائج اختبار الفرضيات .

وقد تضمن الفصل ثلاث مباحث :

المبحث الأول: التصميم النظري للدراسة

المبحث الثاني: الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية

المبحث الثالث: التصميم العملي للدراسة

المبحث الأول: التصميم النظري للدراسة

يتضمن هذا المبحث النموذج الذي تم تطويره بناءًا على الدراسة النظرية للدراسات السابقة و أدبيات الموضوع، و الذي ستقوم الدراسة الحالية باختباره، كما سيتم في المبحث الحالي شرح متغيراتها و تعريفها مفاهيميًا أي وفقًا لما جاء في أدبيات و إجرائيًا من خلال توضيح كيفية قياسها بما يتوافق مع الدراسات السابقة و خصائص المؤسسات الجزائرية حتى يتسن لهذا الأخير فهم مفاتيح قياس هذه المتغيرات كما سيتم توضيح العلاقات فيما بينها أيضًا.

المطلب الأول: نموذج الدراسة

في هذا المطلب نقدم النموذج المعرفي لهذه الدارسة الشكل (4-1)، النموذج المقترح يركز على الارتباط بين متغيري الدراسة، مرونة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، تصميم هذا النموذج أتى بعد مراجعة عديد الدراسات السابقة و المقاربات النظرية المتعلقة بالأداء التنظيمي للمؤسسة ومحدداته ومصادره ودور الموارد البشرية في تحقيقه، وكذا المتعلقة بمرونة الموارد البشرية وسياسات تطويرها ومداخل تحليلها، والعلاقة بين مرونة الموارد البشرية والأداء التنظيمي.

من خلال تصميم هذا النموذج المعرفي، نحاول الإجابة عن السؤال الرئيسي للدراسة وهو: ما هو تأثير مرونة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي لمنظمات الأعمال؟

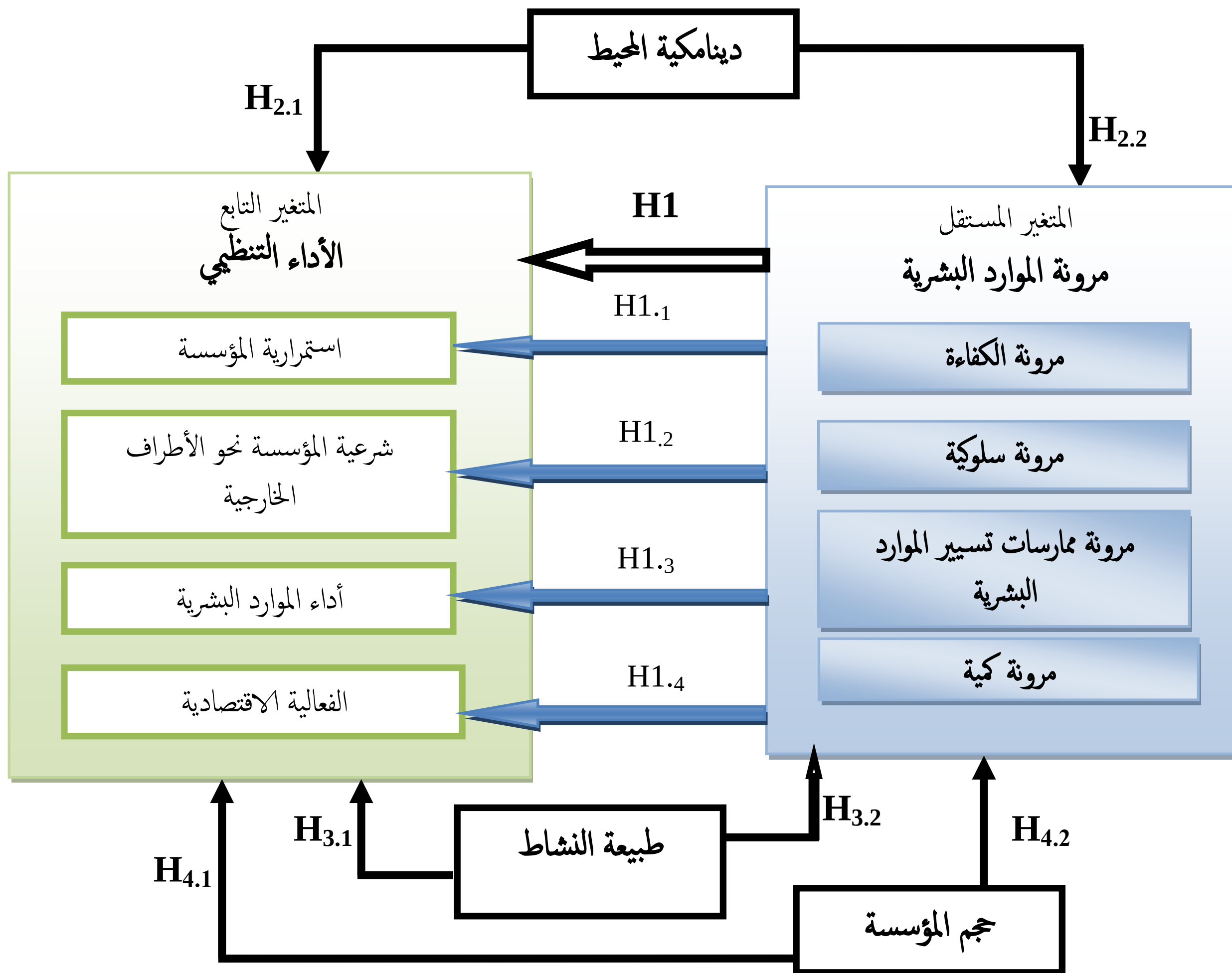
هذا النموذج يستند على المرجعيات النظرية التي تفترض:

- الأداء التنظيمي مفهوم معقد، تقييمه يتطلب قياس أبعاده المتعددة حتى يمكن إعطائنا صورة واضحة عن الأداء العام للمؤسسة، وذلك راجع للأهمية المتنامية للأطراف ذات المصلحة، والتطور و التحديات التنافسية وتغير وتعقد البيئة الخارجية والداخلية للمنظمات.
- مصدر الأداء التنظيمي المتميز يعود حسب نظرية الموارد الإستراتيجية إلى امتلاك المؤسسة لموارد تساهم في خلق القيمة تكون نادرة وغير قابلة للتقليد.
- تعتبر الموارد البشرية مورد داخلي تتوفر فيه شروط المورد الإستراتيجي، وبالتالي يمثل المصدر الحقيق لتحقيق الأداء التنظيمي، فهو الذي يحدد كيف يتحقق الأداء من خلال استغلال الموارد الأخرى المادية والتكنولوجية والمالية،

- وفقا للنقاط السابقة فإن أبعاد وسياسات تطوير مرونة الموارد البشرية تأخذ كمرجعية نظرية الموارد الإستراتيجية التي تعتبر الموارد البشرية كمورد إستراتيجي، يمكن تطوير مرونته من خلال مفهوم مرونة الموارد، هذا فضلا عن المرونة الكمية التي تكون مدعمة ومتكاملة مع المرونة النوعية.

الشكل (4.1) يوضح نموذج الدراسة من خلال ابراز المتغير التابع والمتغير المستقل و أبعادها، وكذا العلاقات التي بينهما والتي سوف يتم إختبارها.

الشكل (4-1) نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الباحث

المطلب الثاني: متغيرات الدراسة

إن التحليل في الفصول النظرية السابقة سمح لنا بتحديد الإطار المفاهيمي للمتغير قيد الدراسة وهو أمر ضروري لتوضيح معالم وأبعاد هذا المتغير من خلال تحديد التعريف الإجرائي الذي يتضمن كافة العمليات المؤدية لتوضيح الخصائص والعناصر المكونة للمتغير وبشكل يدل على كافة الأجزاء أو الفروع أو الاحتمالات المتعلقة بالمتغير موضوع الدراسة حتى يتسنى قياس هذا الأخير، مع ضمان توفر الخصائص الأساسية للمقياس والمتمثلة في الشمولية الهادفة لاحتواء المقياس المراد استخدامه لكافة القيم والأبعاد التي يمكن أن يقاس بها المتغير المدروس.

1- المتغير المستقل: مرونة الموارد البشرية:

الأبحاث والدراسات حول مرونة الموارد البشرية أكدت على أنها مفهوم متعدد الأشكال و التطبيقات في المؤسسات، ولعل أبرز التصنيفات هي التي ميزت بين المرونة النوعية (الوظيفية) و المرونة الكمية، وفي إطار نظرية الموارد الإستراتيجية التركيز يكون على المرونة الوظيفية في تعريف مرونة الموارد البشرية باعتبارها مورد استراتيجي داخلي وفي هذا الإطار يعرف Wright end Snell مرونة الموارد البشرية بأنها: مدى امتلاك الموارد البشرية للشركة تشكيلة واسعة من المهارات والسلوكيات التي يمكن أن توفر للشركة خيارات لمتابعة البدائل الإستراتيجية في بيئتها التنافسية، فضلا عن مدى وجود ممارسات ضرورية لإدارة الموارد البشرية، يمكن تحديدها و تطويرها وتنفيذها بسرعة لتحقيق أقصى قدر من المرونة المتأصلة في تلك الموارد البشرية، وبذلك سوف نعتمد الأبعاد التالية في قياس مرونة الموارد البشرية:

1. **مرونة سياسات تسيير الموارد البشرية:** حسب Wright and Snell المرونة المتعلقة بتسيير الموارد البشرية تشير إلى القدرة على تكييف ممارسات التسيير وتطبيقها في مختلف الحالات أو المواقع أو وحدات الأعمال، كما تعكس القدرة على إعادة توليف الممارسات وسرعة إحداث تغييرات أو تعديلات عليها، وتهيئتها و نشرها.
2. **مرونة الكفاءة:** بحيث عرفها Wright and Snell انطلاقا من جانبين متكاملين: الأول يشير إلى عدد الاستخدامات الممكنة التي يمكن أن تستخدم و تطبق فيها تلك المهارات، فالموظفين الذين يمتلكون مجموعات واسعة من المهارات تمكنهم من إنجاز عدد كبير من المهام المتنوعة ما يسمح بتطوير المرونة التشغيلية اليومية للموارد، أما الجانب الثاني والمتعلق بالتنسيق فيشير إلى القدرة على نشر واستخدام المهارات المختلفة للأفراد بسرعة في سلسلة القيمة.

3. **مرونة السلوك:** عرف Wright and Snell **المرونة السلوكية** بأنها مدى امتلاك الأفراد لمجموعة واسعة من البرامج السلوكية (behavioral scripts) التي تسمح لهم بالتكيف و الاستجابة للتغيرات، وأنظمة لتجميع هذه السلوكيات حتى تصبح البرامج السلوكية أكثر تجانسا وتحقق التنسيق داخل الشركة بطريقة تزيد في مرونتها.

4. **المرونة الكمية** المرونة الكمية ترجع إلى إمكانية إدخال تغيرات على عدد العمال أو عدد الساعات التي يعملون بها، فاليد العاملة يجب أن تكيف حسب تقلبات نشاط المؤسسة و التغيرات في الأسواق، وتطبيق المرونة الكمية ينعكس في استعمال العمل المؤقت، هذا الاخير يفقد أحد خصائص العمل الدائم الذي يتميز بالممارسة في وقت كامل، حسب ساعات منتظمة، في مؤسسات رب العمل، بموجب عقد غير محدود. و منه يمكن تصنيف مختلف أشكال العمل المؤقت حسب تلك الخصائص، والتي تتمثل في : – طبيعة عقد العمل، – مكان العمل، – الوقت أو المدة الأسبوعية للعمل، – انتظام ساعات العمل.

2– المتغير التابع: الأداء التنظيمي

الأداء التنظيمي هو المفهوم الذي يريد تحديد الأداء العام للمؤسسة، بمعنى القدرة على إرضاء وتحقيق أهداف متعددة، الأداء التنظيمي مفهوم غير معياري أي قياسي شامل، يبحث عن فهم تعقد مفهوم أداء المنظمات، هذه المقاربة تركز على فرضية انه من غير الممكن تقييم الأداء الحقيقي للمؤسسة على قاعدة مؤشر واحد أو أداء ببعد واحد.

في هذا الإطار أداء المنظمة يقيم على أساس عدة أبعاد، مثل، القدرة على تقديم عرض بقيمة مضافة للزبائن، القدرة على تحفيز الموظفين، خلق القيمة للمساهمين، المساهمة في رفاهية المجتمع ، أيضا لا يمكن الحديث عن الأداء التنظيمي دون الأخذ بقضية الأطراف ذات المصلحة، كل طرف يبحث عن إشباع أو تحقيق أهدافه الخاصة.

لذلك فإن قياس الأداء التنظيمي يتطلب البحث عن مؤشرات معقدة ومتعددة الأبعاد، وكذلك تحليل المنظمة كمجموعة من العمليات و الأنشطة و السيرورات التي تعمل على خلق القيمة للأطراف ذات المصلحة.

قدم Morin, Savoie et Beaudin (1994) نموذج لقياس الأداء التنظيمي بعد أن قاموا بدراسة الأدبيات التي مكنت من التأكيد على أن الأداء له أربعة أبعاد أساسية البعد الاقتصادي، الاجتماعي، السيستيمي و السياسي ، وهي التي اعتمدناها في قياسنا للأداء التنظيمي:

- **الفعالية الاقتصادية** التي تعبر عن الجانب الاقتصادي للأداء التنظيمي و الذي يتم قياسه من خلال الاقتصاد و التحكم في استخدام الموارد و الانتاجية ؛
- **قيمة الموارد البشرية** التي تعبر عن البعد الاجتماعي والتي تقاس من خلال الروح المعنوية للموارد البشرية، تعبئة و تطوير الموارد البشرية والمردودية التي تحققها؛
- **استمرارية المؤسسة** التي تشير الى البعد النظمي **(**السيستيمي**)** للأداء التنظيمي والذي نقيسه من خلال ربحية وتنافسية المؤسسة؛
- **شرعية المؤسسة في نظر الاطراف الخارجية** التي تقيس البعد السياسي الذي يقاس من خلال تقييم مدى رضا هذه الاطراف الخارجية الاساسية.

المطلب الثالث: العلاقة بين متغيرات الدارسة:

في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والأداء، أظهرت العديد من الدراسات أن مرونة الموارد البشرية التي تراهن على أن قدرة المؤسسة على التكيف المستمر، بل وقدرتها على الريادة، تعتمد أو تؤسس على كفاءات ومهارات الأفراد هي مصدر الأداء الفعال، وبالتالي ضرورة تطوير وتحريك هذه الكفاءات، منح الاستقلالية والمبادرة للعمال التي تسمح بالمعالجة السريعة للمشاكل، تطوير معالم الاستقرار والأمان للعمال وهو شيء ضروري لخلق الولاء و الرغبة لدى العمال وكذلك لتثمين الكفاءات و استغلالها.

وتؤكد الدراسات في إطار نظرية رأس المال البشري أن وجود مجموعة كبيرة من المهارات والقدرات مع قاعدة معرفية واسعة لدى الموظفين تسهم في الميزة التنافسية للمنظمة، لأن هذا يولد قاعدة قدرات أكبر لتطوير وسائل أكثر فعالية لتحقيق متطلبات المهنة، ويفترض بعض الباحثين أن وجود مرونة وظيفية كبيرة لدى الموظفين يجعلهم أكثر ارتياحا وتحفيزا، وهو ما يؤدى الى زيادة إنتاجية العمل وانخفاض معدل الدوران، أيضا الموظفين الذين لديهم مرونة وظيفية تسهم في الحفاظ على علاقات مربحة مع العملاء، والمساهمة في تلبية احتياجاتهم وتعزيز رضاهم.

بالإضافة إلى ذلك، قد تكون مرونة الموارد البشرية ذات الصلة في اعتماد الحلول المبتكرة في الشركة نظرا للمرونة المرتبطة بتعدد المهارات وقابلية تطويرها وتطويعها، بمعنى أن الموظفين هم قادرين على الاستجابة بطرق أفضل للمؤثرات التي ظهرت سابقا. فالفرد الذي يتعلم بإمكانه الاستجابة بطريقة أفضل مقارنة بالمرات السابقة، فالتعلم يمكن الفرد بأن يوسع مهاراته ويطورها وينميها، يكتسب الخبرة، ما سينعكس في تحسن أدائه للمهام واستجابته للتطورات، وتحسين الأداء و الإبداع و التجديد، تحقيق الإنتاجية والتحكم في التكاليف و الجودة.

مرونة الموارد البشرية من خلال بعد المرونة السلوكية، تشجع أعضاء المنظمة على الارتجال والبحث عن الأفكار الجديدة، ومراجعة والتفكير في تصرفاتهم، وغرس الاحساس بتوليد مفاهيم جديدة من تلك الإجراءات الموجودة ،ما يسمح لأعضاء المنظمة لخفض تكاليف الإنتاج وتقديم الخدمات وتطوير الابتكارات العملية الجديدة التي تقضي على الخطوات المكلفة أو تقليل المدخلات وقد أظهرت بعض الدراسات التجريبية تأثير هذا النوع من الموظفين على الأداء الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي والإنتاجية، وخدمة العملاء والالتزام .

أيضا تبادل المعلومات و التنسيق يشجع على التعلم الفردي والجماعي، بالتالي تبادل المعارف والخبرات لتوليد معارف جماعية، ومنه تشكيل الرأس المال المعرفي للمؤسسة الذي يمثل المصدر الحقيقي للميزة التنافسية المستدامة، وبالتالي فإن القدرة على التنسيق و تبادل المعلومات و المشاركة والعمل الجماعي لدى الأفراد تساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الأداء التنظيمي للمؤسسة من خلال تحسين الفعالية و الإنتاجية و العلاقة مع الزبون التجديد والابتكار.

نظم إدارة الموارد البشرية لها أهمية إستراتيجية وهي كمصدر للمرونة الكامنة للمنظمة، بفضل تطوير الطاقات البشرية، تشجيع المبادرات و الرقابة الذاتية، تحويل جزء من عدم التأكد ومسؤولية التغيير إلى الموظفين.

المرونة في ممارسات الموارد البشرية تتيح للشركات بناء القدرات على التكيف مع التغيرات كزيادة المنافسة، وتنوع الأسواق أو الابتكار التكنولوجي

إدارة الموارد البشرية يمكن أن تشجع السلوكيات الإبداعية و التعاون، تثير روح المبادرة والمخاطرة، برامج التدريب يمكن أن توفر مهارات جديدة وتقود سلوك الموظفين، التناوب على الوظائف والتكليفات المؤقتة أيضا توسع المهارات، في حين نظم التقييم والمكافأة تحفز الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية استجابة للتغيرات في البيئة، كما أثبتت البحوث التجريبية أيضا، أن هذه الممارسات هي أكثر فعالية بوجود ظروف تنظيمية تدفع الموظفين لتقديم مجهود إضافي و تجاوز العمل المطلوب وليس مجرد تنفيذ ما هو موصوف.

حسب دراسة (Everaere. c 1999) إن مزايا المرونة الكمية تدور كلها حسب معظم الباحثين حول نظرية تكاليف الصفقة، فتكاليف الصفقة تعني التكاليف الضرورية للحصول(التزويد) على الموارد من السوق، وبتطبيق على الموارد البشرية هذه التكاليف هي لإكتشاف، اختيار والتفاوض حول العقود والرقابة للموارد البشرية، ومن هنا فإن العديد من المزايا تؤكد على أهمية العودة إلى السوق وتطبيق المرونة الكمية أهمها، يعطي اكبر قدرة على التأقلم والتكيف السريع للمؤسسة مع تغيرات الأسواق ومتطلبات المنافسة بتعديل وتكييف حجم عمالها حسب متطلبات وحاجات عملياتها الإنتاجية. و ذلك بأقل التكاليف، وأقل الأضرار من أن تقوم بتسريح وفصل عمال دائمين. فهذه الأخيرة تولد تكاليف وثقل كبيرين في إجراءات فصل العمال الدائمين، كما أنها بالنسبة للشركاء الآخرين (زبائن، موردين) مؤشر لصعوبات تواجهها

المؤسسة تضر بصورتها. تسمح بتقليص الخدمات المباشرة والامتيازات المتنوعة التي تقدمها المؤسسة للعمال الدائمين والتي لا تقدم للعمال الخارجين, مما يساعد في تقليص تكاليف العمل والأجر.

هذا من جانب المؤسسة، أما من جانب العمال العودة إلى العمل المؤقت هو إرادي, خاصة لشريحة معينة من العمال: كالطلبة، الآباء، الأمهات الذين لهم أطفال، المسنين، البعد الجغرافي...الخ، فهو من أجل تحسين الحياة خارج العمل والتوفيق بنها وبين الحياة العملية الشيء الذي سينعكس إيجابا على أدائهم في العمل.

المبحث الثاني : الدراسات السابقة وما يميز الدارسة الحالية

يتناول هذا المبحث أهم الدراسات التي تطرقت الى العلاقة بين مرونة الموارد البشرية و الاداء التنظيمي، و الملاحظ ان الباحث وجد أن البحوث التي تناولت العلاقة بين متغيري الدراسة في الجزائر قليلة جدا مقارنة بالدراسات التي تناولت العلاقة بين الموارد البشرية و الأداء على اختلاف أساليب التحليل والقياس المستخدمة، وسوف نحاول التطرق للدراسات التي تناولت العلاقة بين الموارد البشرية و الأداء، المرونة و الأداء، ثم مرونة الموارد البشرية والأداء التنظيمي.

المطلب الأول : الدراسات حول الموارد البشرية والأداء

1- دراسة: عبد العزيز هاني شمس زعتري (2013) : **ممارسات إستراتيجية الموارد البشرية ودورها في المرونة الإستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية** [1]، هدفت الدارسة إلى قياس وتحليل أثر ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية في المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر المديرين العاملين في المصارف الاسلامية الفلسطينية، بحيث تم تصميم وتوزيع استمارة على جميع المدير العاملين في مجتمع الدراسة لهذه المصارف و البالغ عددهم (155)، وتم استعادة (90) استمارة، وبعد التحليل توصلت الدارسة الى نتائج تبين أن مستوى ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية كان مرتفعا في هذه المصارف، كما أن مستوى المرونة الاستراتيجية كان متوسطا، وكان ترتيب أبعاد المرونة الاستراتيجية على النحو التالي: مرونة السوق، مرونة المنتج الجديد، أخيرا مرونة التوسع، كما بينت النتائج أن هناك أثرا لممارسات استراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها المختلفة في تعزيز المرونة الاستراتيجية في المصارف الاسلامية الفلسطينية.

2- دراسة : يحضيه سملالي، (2004): **أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة**[2]، قام الباحث بدراسة الإشكالية التالية :هل يمكن للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير وتنمية الكفاءات، وتسيير المعرفة وتسيير الجودة الشاملة، أن تؤثر في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ؟ إذ ركز الباحث في دراسته على دور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية والتسيير الإستراتيجي لرأس المال الفكري والكفاءات والمعرفة، وإدارة الجودة الشاملة في تحقيق وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة.

[1]- عبد العزيز هاني شمس زعتري (2013): ممارسات إستراتيجية الموارد البشرية ودورها في المرونة الإستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية، رسالة ماجيستر، جامعة الشرق الأوسط، الاردن

[2]- يحضيه سملالي(2004): أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية :مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير جامعة الجزائر،2003 /2004.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج عديدة، أهمها أن الميزة التنافسية تعتبر هدفًا استراتيجيًا تسعى المؤسسة إلى تحقيقه في ظل التسيير الإستراتيجي، وأن الموارد البشرية والكفاءات الفردية تعتبر مصدرًا أساسيًا لامتلاك المؤسسة للميزة التنافسية، وأن تسيير الجودة الشاملة يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية وتنمية الكفاءات الفردية؛ مما يؤدي إلى امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية، وهذا باعتباره مدخلا للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

3- دراسة:

Abdelwahab ait Razouk (2007): ***Gestion Stratégique des Ressources Humaines, Recherche Théorique et Empirique sur la Durabilité de la Relation Entre Stratégie RH et Performance***(1)

الهدف الرئيسي للدراسة كان في الاجابة على مختلف الاسئلة المتعلقة بقدرة تسيير الموارد البشرية على تشكيل ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسات بحيث قام الباحث بتحليل الروابط طويلة الامد الموجودة بين وضع استراتيجية تسيير الموارد البشرية التي تعرف كمجموعة من تطبيقات تسير المواد البشرية متكاملة فيما بينها من جهة، ومع الاستراتيجية العامة من جهة ثانية، وأداء المؤسسات في السياق الفرنسي.

إختبار الفرضيات في ديناميكية العلاقة بين تسيير الموارد البشرية والاداء، يقوم وفق أوجه التكامل الداخلي والخارجي لممارسات تسيير الموارد البشرية، وخاصية تعدد الابعاد للأداء.

أهم النتائج، فيما يخص التكاملات الداخلية أشارت النتائج على مستوى كل المسارات تسيير الموارد البشرية أن هناك علاقة معنوية بين نظم تسيير الموارد البشرية ومؤشرات الاداء: المردودية، الابتكار، المناخ الاجتماعي و التغيب، هذه النتيجة مهمة جدا لأنها تسمح لنا بالقول بأنه يتم الحفاظ على الاداء بغض النظر عن نظام تسيير الموارد البشرية المعتمد، لذلك بقدر ما تسهر المؤسسات على ضمان تكاملات الداخلية للتطبيقات التي تشكل نظام تسيير الموارد البشرية قدر ما تستطيع مواجهة تحدى الحفاظ على استدامة ميزتها التنافسية و الاداء الذي يتحقق.

من جهة ثانية التحليل الديناميكي لمسارات تطبيقات تسيير الموارد البشرية وتوافقه مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة عندما يكون هناك تشابه بين نظم تسيير الموارد البشرية الموجودة داخل المنظمات ونظم تسيير الموارد البشرية النظرية، هذه الأخيرة مرتبطة بالإستراتيجية العامة المتعلقة بها، أداء المؤسسات يكون جيد، هذه النتيجة في تتأكد في الابعاد الثلاثة للأداء، الاداء الاقتصادي (المردودية)، الاداء التنظيمي (الابتكار) والأداء الاجتماعي (المناخ الاجتماعي و الغياب).

1 - Abdelwahab ait Razouk (2007) : Gestion Stratégique des Ressources Humaines, Recherche Théorique et Empirique sur la Durabilité de la Relation Entre Stratégie RH et Performance, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Institut d'Administration des Entreprises, Université Nancy 2.

4- دراسة: ناصر دادي عدون (1998): **دور الموارد البشرية والاتصال في التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة العمومية-حالة الجزائر**[1]، تناولت الدراسة مفهوم الموارد البشرية والاتصال مع تحليل دورهما ضمن نظام التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة العمومية، وقد توصل الباحث إلى نتائج عديدة منها أنه لم يتم الاستفادة من التخطيط متوسط الأجل بالمؤسسة العمومية في مجال مساهمة الأفراد، كما أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والاتصال لا يوجد له معنى محدد لدى مسؤولي المؤسسات العمومية، وأن أغلبهم ليس لهم معرفة جيدة بالتقنيات ونظريات تسيير الموارد البشرية ولا يطبقونها إن وجدت.

5- دراسة:

Barrette J, Carriére J (2003): ***La performance organisationnelle et complémentarité des pratiques de gestion des ressources humaines***. [2]

البحث يتعرض في المرحلة الأولى لدور وأهمية تكامل تطبيقات إدارة الموارد البشرية في التنبؤ بالأداء التنظيمي، بعدما يتم شرح المفهوم ومجموعة التطبيقات، يستخرج الباحثين نقائص مختلف المقاربات في قياس التكاملية، فهم يناقشون أهمية مزج التطبيقات وفق قاعدة عقلانية ويقترحون تعريف ومنهجية في هذا الاطار، لقد تم توزيع الاستبيانات على مسؤولي ادارة الموارد البشرية لـ 563 مؤسسة في كيبك و أونتاريو، منها 238 في قطاعات ثانوية (ورشات إنتاجية أو تحويلية) و 325 في قطاع الخدمات.

نتائج الدراسة أكدت على أن زيادة التكاملية في تطبيقات ادارة الموارد البشرية يرتبط مع زيادة الانتاجية و الفعالية، مع التموقع التنافسي للمؤسسة و الحصول على الزبائن والحصة السوقية.

1- ناصر دادي عدون (1998) دور الموارد البشرية والاتصال في التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة العمومية-حالة الجزائر، دكتوراه دولة ، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر

2 - Barrette J, Carriére J (2003): La performance organisationnelle et complémentarité des pratiques de gestion des ressources humaines, Relations industrielles, Volume 58, numéro 3, p. 427-453

المطلب الثاني : الدراسات حول المرونة والأداء

1- دراسة:

Ahmed Belbachir Mohamed (2011) ***: La Flexibilité de L'entreprise : Cas D'un Echantillon D'entreprises Algeriennes.*** (1)

من منطلق أن المرونة مفهوم متعدد المعاني، معقد ومتناقض، يستعمل في نظريات المنظمة والإدارة بمسميات مختلفة، هدف البحث ليس الحصول على معايير مطلقة و كاملة بل تعيين الأشكال المختلفة للمرونة في إطار تنظيمي، وانطلاقا من الاطار المفاهيمي الذي حدده Reix و Volberda و التعريف ثنائي الأبعاد لهذا الأخير المرتكز على التصميم التنظيمي للمؤسسة وقدرتها على الرقابة، أراد الباحث الاجابة على الاشكالية الرئيسية لبحثه والمتمثلة في : كيف يمكن للمؤسسات أن تتاقلم مع محيط في تغير دائم؟ بمعنى كيف يمكن تنفيذ أو تفعيل مرونة المؤسسات؟

الدارسة الميدانية التي أقيمت على 12 مؤسسة في ولاية تلمسان، وتم قياس بعدي المرونة كما يلي: البعد الأول التصميم التنظيمي من خلال ثلاث أبعاد الثقافة التنظيمية، التتكنولوجيا و الهيكل التنظيمي، أما البعد الثاني للمرونة و المتمثل في القدرة على الرقابة فتم قياسه من خلال تسعة مجالات وهي: المكونات، التعاون الباطني، سوق العمل، مرونة الافراد، مرونة المعلومات وتسيير الإنتاج، نظام اليقظة، تسيير المخزون، الموارد المالية وأخيرا التنوع.

وأظهرت نتائج أن هذه المؤسسات تقع في مستوى مرونة قريب من الثلاثة، ووفقا لتصنيف Volberda يمكن وصف هذه المؤسسات بأنها مخططة ذات اتجاه مرن، كما تم ملاحظة وجود انسجام بين بعدي المرونة، وأن بعض هذه المتغيرات تساهم بشكل فعال في مرونة المؤسسة بينما البعض الآخر يساهم بشكل أقل، وأخيرا السيطرة على هذين البعدين يزيد في المرونة العامة للمؤسسات وذلك من خلال تحسين المتغيرات المعرقلة.

2- دراسة : العواودة (2007): ***أثر المرونة الإستراتيجية على أداء الشركات الصناعية الأردنية العاملة في السوق الدولي.*** (2) هدفت الدراسة التعرف على أثر المرونة الإستراتيجية على أداء الشركات الصناعية الأردنية العاملة في السوق الدولي، وقد تكن مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية الأردنية المساهمة

---

[1] - Belbachir Mohamed. A (2011) : La Flexibilité de L'entreprise : Cas D'un Echantillon D'entreprises Algériennes. Thèse de Doctorat, Université Abou Bakr Belkaid – Tlemcen.

[2]- العواودة وليد مجلي (2007): أثر المرونة الإستراتيجية على أداء الشركات الصناعية الأردنية العاملة في السوق الدولي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، عمان، الاردن.

العامة العاملة في السوق الدولي وعددها (47) شركة، وقد اعتمد الباحث أسلوب المسح بالعينة لدراسة مجتمع الدراسة، وتم استخدام الاستمارة كوسيلة لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من مديري الإدارة العليا و البالغ عددهم 155 مديرا، وقد توصلت الدراسة إلي نتائج مفادها ن الشركات تمتلك مرونة إستراتيجية بدرجة متوسطة، حسب ترتيب أبعاد المرونة : أولا مرونة السوق ثم مرونة الإنتاج ثم مرونة تنافسية، كما تتمتع الشركة بمستوى أداء متوسط حسب الترتيب: تكييف التصميم والهندسة وفقا لمتطلبات الزبون ، ثم كفاءة العمليات الداخلية ثم التعلم والإبداع وأخيرا الأداء المالي. كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المرونة الإستراتيجية ومؤشرات الأداء الكلي و كان أقواها بين أبعاد المرونة الإستراتيجية و كفاءة العمليات الداخلية.

3- دراسة:

Abbott and Banerji (2003) ***: Strategic Flexibility and Firm Performance : the cas of US Based Transnational Corporations.*** [1]

هدفت الدارسة الى التعرف على أثر المرونة الاستراتيجية في الاداء و تعتبر من الدراسات الميدانية التي أجريت على عينة مكونة من (277) شركة من الشركات عبر الحدود الوطنية (TNCs) المسجلة في قائمة مجلة (Fortune) لأكبر 500 شركة في أمريكا، وقد استندت الدراسة في قياس المرونة الاستراتيجية على ثلاث أبعاد هي: مرونة السوق، ومرونة الانتاج، والمرونة التنافسية، وقد استخدمت استمارة للحصول على البيانات عن هذه الشركات، وقاست المرونة من خلال الابعاد السابقة الذكر، أيضا تم قياس الاداء الشركات بثلاث مؤشرات أساسية للأداء المالي، هي: العائد على الموجودات، العائد على المبيعات، والأرباح قبل الفوائد والضرائب، و خلصت الدراسة أن هناك ارتباط احصائي بين كل من أبعاد المرونة الاستراتيجية (مرونة السوق، مرونة الانتاج، والمرونة التنافسية) ومؤشرات الاداء المالي الثلاثة (العائد على الموجودات، العائد على المبيعات و الأرباح قبل الفوائد والضرائب).

[1] - Abbott. A and Banerji. K (2003) : Strategic Flexibility and Firm Performance : the cas of US Based Transnational Corporations Global Journal of Flexible Systems Management; Vol 4. Nos1`/2 (Jan-Jun 2003) pp1-8.

المطلب الثالث: الدراسات حول مرونة الموارد البشرية والأداء التنظيمي

1- دراسة : علي عبد الحسن عباس الفتلاوي، (2014): **سلوكيات العمل السلبية الناشئة عن التهكم التنظيمي وانعكاسها على مرونة ممارسات الموارد البشرية- دراسة استطلاعية تحليله في عينة من جامعات الفرات الاوسط** [1]، هدف هذه الدراسة الى التعرف على تأثير التهكم التنظيمي على مرونة ممارسات الموارد البشرية من خلال سلوكيات العمل السلبية، وقد استند الباحث في دراسته على خمسة ابعاد للتهكم التنظيمي(التهكم الشخصي، تهكم الموظف، التهكم نحو التغيير التنظيمي، تهكم العمل، التهكم الاجتماعي) وكذلك فقد اعتمد الباحث على بعدين أساسيين في سلوكيات العمل السلبية وهما سلوكيات العمل السلبية باتجاه المنظمة وسلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد وتأثيرها على انخفاض مرونة الموارد البشرية وتضمنت مرونة ممارسات الموارد البشرية خمسة ابعاد أساسية(المرونة التعاقدية، مرونة ساعات العمل، مرونة الأجور، مرونة طول مدة الحياة العملية ,المرونة الوظيفية) وعليه فقد شملت الدراسة اربع جامعات عراقية وهي (كربلاء، بابل، القادسية والكوفة) وتم اخذ عدد من الكليات وشملت العينة(233) فرد من حملة الشهادات العليا ومدراء الإدارة، وقد استندت الدراسة على اثبات الفرضيتين ألرئيسيتين حيث ركزت الفرضية الرئيسية الأولى على وجود تأثير مباشر للتهكم التنظيمي على سلوكيات العمل السلبية وجاءت الفرضية الرئيسية الثانية بوجود تأثير للتهكم التنظيمي على مرونة ممارسات الموارد البشرية من خلال سلوكيات العمل السلبية.

وتوصلت الدراسة الى عدد من الاستنتاجات أهمها ان الاعتقاد الأساسي للتهكم التنظيمي هو ان يتم التضحية بمبادئ الصدق والنزاهة والإخلاص والثقة لتعزيز المصالح الذاتية للقيادة، وهو يظهر في مكان العمل متجسداً في انعدام الثقة والازدراء نحو تطبيق القانون والخدمات للمجتمع وفقدان الثقة والاحترام والفخر للمهمة وعدم الرضا عن المنظمة التي يعملون بها. وان احد الأسباب الرئيسية لسلوكيات العمل السلبية يعود الى شخصية الفرد ، او نتيجة لضغوطات البيئة التي يعمل بها، العوامل التي تؤثر على مرونة ممارسات الموارد البشرية تختلف من دولة وأخرى نتيجة لاختلاف الدستور والنظام السياسي والتقاليد الإدارية وهيكل الخدمة العامة ودور النقابات وتأثيرها على النظام السياسي وكذلك الاختلافات في ممارسات الموارد البشرية.

2- دراسة:

Beltran Martin. I (2006): ***Influence of High Commitment Management on Organisational Performance : Human Ressource Flexibility as a Mediator Variable.*** [2]

---

[1]-علي عبد الحسن عباس الفتلاوي، (2014): سلوكيات العمل السلبية الناشئة عن التهكم التنظيمي وانعكاسها على مرونة ممارسات الموارد البشرية- دراسة استطلاعية تحليله في عينة من جامعات الفرات الاوسط، أطروحة دكتوراة، جامعة كربلاء، العراق.

[2] - Beltran Martin. I (2006): Influence of High Commitment Management on Organisational Performance : Human Ressource Flexibility as a Mediator Variable, Doctoral Dissertation, Universitat Jaume I.

الهدف من هذه الدراسة هو تحليل مساهمة إدارة الالتزام العالي في الاداء التنظيمي، مع الاخذ بعين الاعتبار مرونة الموارد البشرية كمتغير وسيط في هذه العلاقة، من خلال دراسة ميدانية على عينة من 226 مؤسسة اسبانية تعمل في قطاعات مختلفة، يحاول الباحث معالجة الاشكالية من خلال الاجابة على الاسئلة الرئيسية التالية: ماهو تأثير ادارة الالتزام العالى على مرونة اليد العاملة؟ هل تؤثر مرونة الموارد البشرية على النتائج التنظيمية؟ هل خصائص المحيط تؤثر في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، فالإجابة على هذه الاسئلة يساعد في تحليل الصندوق الاسود الموجود بين استراتيجية الموارد البشرية والأداء التنظيمي.

من أهم النتائج التي توصلت اليها الدارسة الميدانية، وجود تأثير لثلاث أبعاد لمرونة الموارد البشرية على الاداء التنظيمي هي: مرونة جوهرية للموراد البشرية، مرونة تعديل المهارات للموارد البشرية، مرونة تعديل السلوكيات للموارد البشرية، بينما المرونة العلائقية للموارد البشرية لم يظهر لها تأثير دال احصائيا. كما لم يظهر تأثير لخصائص المحيط على العلاقة بين المرونة الجوهرية للموارد البشرية و الاداء التنظيمي، في حين كان التأثير جزئي للمحيط في العلاقة بين مرونة تعديل المهارات والسلوكيات ومرونة العلاقات للموارد البشرية و الاداء التنظيمي. في حين دور مرونة الموارد البشرية كمتغير وسيط في العلاقة بين ادارة الالتزام العالي والأداء التنظيمي ظهر جزئيا في المرونة الجوهرية وتعديل السلوكيات و تعديل المهارات، بينما لم يظهر دلالة للتأثير في مرونة العلاقات للموارد البشرية كمتغير وسيط بين ادرة الالتزام العالى والأداء التنظيمي.

3-دراسة:

Bhattacharya .M, and Donald E. Gibson and D. Harold Doty (2005) : ***The Effects of Flexibility in Employee Skills, Employee Behaviors, and Human Resource Practices on Firm Performance.*** (1)

هدفت هذه الدراسة إلى قياس العلاقة بين مرونة الموارد البشرية و أداء الشركات، ولقد اعتمد الكاتب على مقاربة الموارد والقدرات الديناميكية في تعريف وتحديد أبعاد مرونة الموارد البشرية، والتي تتضمن : مرونة المهارات، مرونة السلوكيات ومرونة ممارسات الموارد البشرية، ولقد حاولت الدراسة استكشاف ما إذا كانت هذه الابعاد لمرونة الموارد البرشية ترتبط بزيادة قوية في الاداء المالي للشركات، وفق ما تنص عليه الكتابات و الابحاث النظرية في مقاربة الموارد الاستراتيجية، أين تعتبر مرونة الموارد البشرية كقدرات ديناميكية محتملة للمنظمات.

1 - Bhattacharya .M, and Donald E. Gibson and D. Harold Doty (2005) : The Effects of Flexibility in Employee Skills, Employee Behaviors, and Human Resource Practices on Firm Performance. Journal of Management, Vol. 31 No. 4, August 2005 1-19.

وكانت عينة الدراسة من المؤسسات الصناعية في مجال صناعة معدات والآلات الصناعية وكذا مؤسسات الصناعات الغذائية، حتى يكن هناك تباين في ظروف العمل والنشاط. بحيث تم تحليل 123 استمارة استرجعت تمت الإجابة عليها من قبل 26 مدير تنفيذي و97 مدير الموارد البشرية.

النتائج وجدت أن أبعاد الثلاثة لمرونة الموارد البشرية ترتبط بشكل ايجابي مع مؤشرات الأداء المالي التالية: العائد على المبيعات، الأرباح التشغيلية لكل موظف، مبيعات كل موظف، أما الارتباط مع فعالية التكلفة فإن مرونة المهارات كانت لها ارتباط جيد معها في المقابل لا يوجد تأثير لمرونة السلوكية ومرونة ممارسات الموارد البشرية على التكلفة، وهو يؤكد أن امتلاك الموظفين لمهارات متنوعة يمكن أن يطبقها في عمله تسمح بتقليص التكاليف على المدى القصير، بينما مرونة السلوك أو ممارسات الموارد البشرية تأثيرها على التكاليف ليس واضحا ومن المرجح أن يكون تأثيرها على المدى الطويل.

4- دراسة:

Hammouda. N et Souag, A (2009): ***L'Impact de Flexibilité du Marché du Travail sur la Compétitivité des Entreprises au Maghreb Central (l'Algérie, le Maroc et la Tunisie) Approche Empirique.***(1)

تبين الدراسة أهمية إصلاح سوق العمل وتطوير مرونته من الرفع من القدرة التنافسية للمؤسسات واقتصاديات الدول المغاربية (الجزائر، تونس والمغرب) في ظل الانفتاح الاقتصادي وبرامج الاصلاحات التي تسعى من خلالها إلى تطوير اقتصادياتها. لذلك تقيس الدراسة مرونة سوق العمل في هذه الدول وأثر ذلك على تنافسية المؤسسات على المستوى الوطني و الدولي، ولقد اعتمد الباحثان في تحليلهما على استقصاء Femise سنة 2005 المعنون بـ : مرونة سوق العمل و التنافسية في سوق السلع والخدمات، هذا الاستقصاء تم من خلال توزيع 600 استمارة على الأجراء و600 استمارة على أرباب العمل في الدول الثلاث: الجزائر، تونس والمغرب.

نتائج التحليل الميداني لقياس أثر مرونة سوق العمل على تنافسية المؤسسات في الدول المغاربية أظهر معنوية أثر بعض تطبيقات المرونة على التنافسية على المستوى الوطني منها: المرونة الكمية الخارجية من خلال عقود منتهية المدة، العمل بالليل، العمل في عطلة الأسبوع، الساعات الإضافية، التعاون الباطني من أجل تجنب التسريح للعمال، بينما التطبيقات التي لم يظهر لها تأثير أو أن تأثيرها كان سلبي في الدراسة فنجد: الإخراج من أجل تعويض نقص الكفاءات، التعاون الباطني من أجل تقليص التكاليف أو الاستجابة لتقلبات الأسواق، شغل مناصب متعددة داخل المؤسسة، مرونة الأجر، العمل في فرق جماعية.

1 - Hammouda. N et Souag, A (2009) : L'impact de Flexibilité du Marché du Travail sur la Compétitivité des Entreprises au Maghreb Central (l'Algérie, le Maroc et la Tunisie) Approche Empirique, Université de Tlemcen. http://fseg2.univ-tlemcen.dz/larevue09/Nacer-Eddine%20HAMMOUDA%20+ali%20souag.pdf

بينما الدراسة لم تجد تأثير معنوى لأي تطبيق من تطبيقات المرونة على تنافسية المؤسسات المغاربية على المستوى الدولي.

ومن استنتاجات الدراسة هو وجود جمود وعوائق تفرضها قوانين العمل في هذه الدول الثلاثة، فالقوانين الجديدة للعمل لم تسمح للمؤسسات بتقليص تكاليف العمل وترفع العوائق على نشاطها حتي تستطيع أن تبني ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين الدوليين، فشروط مرونة سوق العمل في هذه الدول (الجزائر، تونس والمغرب) لم تتوفر بعد.

5- دراسة:

Valverde M , Tregaskis. O and Brewster C (2000) : ***Labor flexibility and firm performance.*** (1)

الهدف من هذه الورقة هو استكشاف العلاقة بين الأشكال المختلفة لممارسات العمل المرنة وأداء الشركة بالرغم من وجود حجج قوية على أن مرونة العمل يمكن أن تؤدي إلى المزيد من النجاح المالي من خلال خفض تكاليف العمالة والقدرة على استخدام موارد العمل بكفاءة أكبر، مع الأدلة التجريبية تثبت وجود مثل هذه العلاقة، تستعرض هذه الورقة الأدبيات الموجودة، وتضع عددا من المقترحات البحثية، والقيام باختبارات عليها باستخدام بيانات مستمدة من مسح Cranet-E International Survey of Strategic Human Resource Management، ولقد أثبتت الاختبارات وجود شكل واحد فقط من المرونة الكمية والمتعلقة بالعمل المؤقت لديها علاقة إيجابية مع أداء الشركات.

6- دراسة

Everaere C. (1999): ***Emploi, travail et efficacité de l'entreprise : Les effets pervers de la flexibilité quantitative.*** (2)

في هذا المقال يبحث الباحث عن الإجابة على أسئلة رئيسية : ماهي محاسن التي تجذب المؤسسات للمرونة الكمية، بمعنى الأشكال الخاصة للعمل (عقود منتهية المدة، عمل جزئي...)، كيف تطورت ؟ ما هي المزايا و أيضا تكاليف كل تطبيق؟ التقرير النهائي هل هو مشجع بالنسبة لهته التطبيقات؟ وبعد دراسة تطور التطبيقات العديدة في أشكال العمل والمرونة الكمية وتحليل مزايا و الآثار الممكنة لهذه التطبيقات على فعالية وكفاءة أداء المؤسسة، يؤكد الباحث على دفاعه على المرونة النوعية (الوظيفية) على حساب المرونة الكمية.

---

1 - Valverde M, Tregaskis. O and Brewster. C, (2000) : Labor flexibility and firm performance. International Advances in Economic Research, Volume 6, Issue 4 , pp 649-661.

2 - Everaere C., (1999), "Emploi, travail et efficacité de l'entreprise : Les effets pervers de la flexibilité quantitative, Revue Française de Gestion, n° 124, juin-juillet-août

المطلب الرابع: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة التي أمكننا الوصول إليها، نجد أن موضوع مرونة الموارد البشرية من الموضوعات التي تحظى باهتمام متزايد من قبل الباحثين سواء من ناحية التحليل النظري أو القياس الميداني، وخاصة في الدول الصناعية المتقدمة أين بيئة الأعمال تشهد منافسة وتطور وتغير متسارعين، يتطلب البحث المستمر عن أساليب التي تجعل المؤسسات تبحث ليس فقط عن تحقيق أداء جيد ولكن المحافظة على استمرارية تحقيق الأداء المتميز.

لذلك نجد أن مرونة الموارد البشرية تشهد تطورا مستمرا وتنوعا من حيث الدراسة و البحث، و الإشكالية الحقيقية في هذا التطور و التنوع للدراسات تدور حول قضية الدور الذي يمكن أن تلعبه مرونة الموارد البشرية في تحقيق الأداء للمؤسسات، فإذا كانت مساهمة الموارد البشرية في تحقيق الأداء عرفت نوعا من النضج و التوافق على الأقل على المستوى النظري، فإن قضية اثر سياسات مرونة الموارد البشرية على أداء المؤسسة لم تحقق ذلك بعد،

فنجد أن بعض الدراسات تركز على المرونة الكمية و النوعية بنفس الأهمية، تبحث في جورها في تحقيق الأداء، أما الدراسات المعاصرة فتركز على المرونة النوعية أو الوظيفية وتعتبرها المصدر الأساسي للأداء بينما المرونة الكمية هي فقط مصدر لأداء قصير المد ووقي، كما أن معظم الدراسات تقيس العلاقة بين مرونة الموارد البشرية و جوانب الأداء المالي فقط، أو الأداء قصير المدى بمفهوم الإنتاجية والكفاءة، وأخرى الأداء الفردي، وقلة هي الدراسات التي قاست آثار المرونة الموارد البشرية مع الأداء التنظيمي المتعدد الأبعاد، المالي و غير المالي، الداخلي والخارجي.

ومنه يمكن إبراز ما يميز هذه الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من النواحي التالية:

- هدف هذه الدراسة هو قياس أثر سياسات مرونة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي للمؤسسات الجزائرية، أين نجد ندرة في الدراسات (حسب علم الباحث) في الدراسة التي تربط بين هذين المتغيرين في البيئة الجزائرية، خاصة وأن بيئة الأعمال في الجزائر تشهد تغيرات متسارعة وتعقيدات تجعل من البحث عن سبل التكيف المستمر وتحقيق الأداء والمحافظة عليه من التحديات الكبيرة للمؤسسات الجزائرية، وذلك لا يتم إلا من خلال التسيير الجيد لأهم الروافع لذلك وهي الموارد البشرية وتحقيق مرونتها.

- كما أن هذه الدراسة تتميز بالتحليل والقياسات المستخدمة لمتغيرات الدارسة، فلقد تم قياس متغير مرونة الموارد البشرية من مدخل نظرية الموارد الإستراتيجية، دون أن نهمل المرونة الكمية، وبالتالي قياس مرونة الموارد البشرية باعتبارها متعددة الأشكال، كذلك بالنسبة لمتغير الأداء التنظيمي فلقد تم قياسه على أربعة أبعاد التي استخدمها موران في نموذجه، وأثر كل سياسة من سياسات مرونة الموارد البشرية على كل بعد من الأبعاد الأربعة للأداء التنظيمي.

المبحث الثالث: التصميم العملي للدراسة

يتناول هذا الفصل وصفا للمنهج والإجراءات التي اتبعها الباحث في تنفيذ الدراسة ، أفراد مجتمع الدراسة وعينتها وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها وصدقها وثباتها.

كما يتضمن هذا الفصل وصفا للإجراءات التي قام بها الباحث ومن ذلك : تعريف منهجية الدراسة ، وصف مجتمع الدراسة ، تحديد عينة الدراسة ، إعداد أداوت الدراسة ، التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة ، بيان إجراءات الدراسة والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في معالجة نتائج الدراسة.

المطلب الأول: الإطار الابستمولوجي والمنهجي للدراسة

تعتبر الإبستمولوجيا بأنها علم يدرس كيفية تبرير واثبات العلوم والمعارف الأخرى، باستخدام التحليل الدقيق للمعارف والبحث في طرق إنتاجها، والتركيز على مصدرها، دورها، مجالها، تفسيرها واثباتها.

وتوجد تصنيفات لنماذج البحث في علوم التسيير لكن أغلب الباحثين يتفقون على ثلاث نماذج أساسية وهي : النموذج الايجابي ويدعى أيضا الوصفي، أو الوضعي، أو الواقعي Le Paradigme Positiviste ، النموذج التفسيري Le Paradigme interprétativiste، والنموذج البنائي Le Paradigme constructiviste، حيث يندرج موضوع البحث ضمن أحد هذه النماذج وحسب Bodgan & Biklen فالنموذج Le paradigme هو "مجموعة واسعة من الافتراضات المترابطة منطقيا، بالإضافة إلى المفاهيم أو المقترحات التي توجه التفكير أو البحث.

وبالنسبة لدراستنا لموضوع مرونة الموارد البشرية وأثرها على الأداء التنظيمي فهي تجمع بين ظاهرتين وتحاول الربط بينهما من خلال دراسة الدور والأثر، ففي محاولة تجلية المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة (مرونة الموارد البشرية والأداء التنظيمي) و من خلال الأطر المرجعية المعتمدة، اندرجت الدراسة ضمن النموذج الوضعيLe paradigme Positiviste والذي يهدف إلى محاولة الفهم والشرح وكذلك الوصف لموضوع ما، حيث يجسد هذا الأخير من خلال فرضية واقعية ومحددة، ويعتمد على الطرق الكمية في التحليل، ويكون الباحث فيه موضوعيا أين يؤسس البيانات وفقا للحقائق، لا بناء على مشاعره الشخصية حتى يكون البحث علميا بحتا، حيث يبني الباحث إفتراضاته على أساس قابلية التحقق، أو التأكيد، أو الرفض والدحض.

أما فيما يخص المنهج فهو يمثل الطريقة التي يعتمدها الباحث للوصول إلى نتيجة معينة في دراسته العلمية، ولكل منهج وظائفه وخصائصه المحددة والتي تختلف من واحد إلى آخر، كما أن كل دراسة علمية تتطلب منهجا محددا وأدوات معينة. وأهم المناهج المستخدمة في هذه الدراسة نجد:

المنهج الوصفي: حاول الباحث مراجعة أدبيات من أجل تحديد الإطار النظري للدراسة وتحضير المفاهيم والمداخل التي يحتاج إليها في الدراسة الميدانية (حالات واقعية)، وهذا المنهج الوصفي يهدف إلى الحصول على المعطيات والبيانات عن ظاهرة ما، ثم تفسيرها وتحليلها واستخلاص النتائج لإثبات صحة الفرضيات أو تفنيدها، وإبداء توصيات واقتراحات بشأن تلك الظاهرة هذا في مرحلة أولى.

والدراسة الوصفية تتضمن الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة ظاهرة أو موقف ما أو مجموعة من الأحداث والأوضاع، فهي بالنسبة للدراسة الحالية تهتم بتحديد العوامل المحددة لدرجة ممارسة اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية، خاصة وأن الدراسة الوصفية تفترض وجود قدر مهم من البيانات عن المشكلة موضوع الدراسة.

وإن المنهج الوصفي لا يكتفي بمجرد جمع البيانات والمعلومات عن ظاهرة ما وإنما أيضا إستخلاص الدلالات والمعاني المختلفة التي تنطوي عليها البيانات والمعلومات التي أمكن الحصول عليها، وهذا ما يدفع إلى ربط بعض الظواهر ببعضها واكتشاف العلاقة بين المتغيرات، وإعطاء ذلك كله التفسير الملائم حتى يمكن أن ترقى الدراسة إلى مستوى البحث العلمي.

منهج الحالة: تعتبر دراسة الحالة أحد المناهج والأساليب الدراسية التي تهتم بمشاكل أو قضايا محددة تخص الأفراد أو الجماعات، وتطرح طرقا لعلاج هذه المشاكل أو القضايا وبالتالي فهي تقدم أمثلة حقيقية وعملية، وغالبا ما تحتوي على أفكار إبداعية[(2)]. وتعتبر منهجية دراسة الحالة من المنهجيات المألوفة في دراسات الأعمال لأغراض التحليل الشامل والمعمّق والتفصيلي وإجراء المقارنات، وأهم ما يميزها عن أساليب البحث الأخرى أنها تمكّن الباحث من إجراء دراسته (التجريب من خلال الاعتماد على مصادر أولية والمتمثلة في المقابلات والزيارات الميدانية والإستقصاء) بعمق أكبر وبتفصيل أشمل يساعد الباحث على دراسة الأحداث حين وقوعها.

أما أهداف دراسة الحالة فتتضمن فحص العلاقة أو التفاعل بين كافة المتغيرات من أجل الوصول إلى فهم كلي لحدث ما أو موقف معين، فهي تسعى إلى الوصول إلى الفهم الشمولي من خلال ما يسمى

[(2)] – عبد المجيد البلداوي (2008): أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي، الطبعة الثانية، دار الشروق، عمان ،الاردن، ص 37.

بالوصف المكثف للمؤسسة أو المؤسسات قيد الدراسة، ومن أهدافها أيضا أنها تسعى إلى البحث عن متغيرات وأسئلة جديدة من أجل إستهلال البحث فيها مستقبلا.

على أساس ما سبق وإستنادا إلى طبيعة الدراسة، فقد تم اعتماد مصدرين أساسين لجمع البيانات والمعلومات:

- **المصادر الثانوية للبيانات:** اتجه الباحث في مراجعة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية التي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة ، الدوريات والمقالات والتقارير والرسائل العلمية التي تناولت موضوع الدراسة.

أراد الباحث من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة ، التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات ، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدث في مجال مرونة إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي لمنظمات الأعمال.

- **المصادر الأولية للبيانات** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة استخدم الباحث الاستمارة لجمع البيانات الأولية كأداة رئيسية للبحث ، صممت خصيصا لهذا الغرض لحصر وتجميع المعلومات اللازمة عن موضوع الدراسة.

تم توزيع الاستمارة على عينة الدراسة، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يتشكل مجتمع الدارسة من المؤسسات الاقتصادية الناشطة في ولاية قالمة والولايات المجاورة لها في ناحية الشرق الجزائري، وكانت عينة الدراسة من (13) مؤسسة تنشط في أهم القطاعات الاقتصادية في هذه المنطقة كالصناعات الغذائية، السياحة ومواد البناء، و الجدول(4−1) يوضح أسماء المؤسسات عينة الدراسة، فيما تمثلث وحدة التحليل على المديرين ومديري الموارد البشرية ورؤساء الأقسام في هذه المؤسسات، نظرا لموقعهم الوظيفي الذي يسمح لهم بتقييم الاداء العام بأبعاده المختلفة و طبيعة مرونة الموارد البشرية الموجودة داخل المؤسسة.

الجدول (4−1) المؤسسات عينة الدراسة

المؤسسة	طبيعة النشاط	المؤسسة	طبيعة النشاط
مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية	صناعات غذائية	المركب السياحي حمام الشلالة	السياحة
مؤسسة عمر بن عمر للعجائن الغذائية		المركب السياحي المعدني بوشهرين	
مطاحن مرمورة		فندق مرموة	
ملبنة الايدوغ		مركب المنتزه السياحي سريدي	
مؤسسة بن عبيدي للمواد الغذائية			
مصنع حجر السود للاسمنت	صناعة مواد البناء		
مؤسسة الوطنية للدهون سوق أهراس			
مؤسسة شيخاوي لإنتاج البلاط ومواد البناء			
مركب الحجار للحديد والصلب			

المصدر : من إعداد الباحث

وتم توزيع 60 استمارة على المؤسسات، وتم استرجاع 49 استمارة، وبعد فحص الاستمارات المسترجعة تم استبعاد 3 استمارات لعدم الإجابة على جميع فقرات الاستمارة، وبذلك يصبح عدد الاستمارات الصالحة لتحليل الإحصائي 46 استمارة، والجدول (4−2) يلخص عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة حسب مؤسسات عينة الدراسة.

الجدول (4-2): الاستمارات الموزعة والمسترجعة حسب مؤسسات عينة الدراسة

المؤسسة	الاستمارات الموزعة	المسترجعة	الصالحة
مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية	4	4	4
مؤسسة عمر بن عمر للعجائن الغذائية	4	4	4
مطاحن مرمورة	4	4	4
ملبنة الايدوغ	4	3	3
مؤسسة بن عبيدي للمنتجات الغذائية	4	3	3
مصنع حجر السود للاسمنت	5	5	5
مؤسسة الوطنية للدهن سوق أهراس	5	5	5
مؤسسة شيخاوي لإنتاج البلاط ومواد البناء	5	5	4
مركب الحجار للحديد والصلب	5	5	4
المركب السياحي حمام الشلالة	5	4	4
المركب السياحي المعدني بوشهرين	5	3	3
فندق مرمورة	5	2	1
مركب المنتزه السياحي سريدي	5	3	2
المجموع	**60**	**49**	**46**

المصدر: من إعداد الباحث

المطلب الثالث: قياس متغيرات الدراسة والأدوات والتحاليل الاحصائية المستخدمة

1- قياس متغيرات الدراسة

1-1- **المتغير المستقل مرونة الموارد البشرية:** في تحديد الأبعاد و القياسات لمرونة الموارد البشرية اعتمدنا على دراسات كل من:

Wright and Snell(1997), Evereare, C (1999), Bhattacharya et al (2005) , Beltrán-Martín. I (2006) Beltrán-Martín. I et al (2009) , Fernández-Pérez de la Lastra. S et al (2014).

وكانت الابعاد المعتمدة في هذه الدراسة لقياس مرونة الموارد البشرية كما يلي:

- **مرونة الكفاءة:** تم قياس مرونة كفاءات ومهارات الأفراد باستخدام 6 فقرات تقيس تعدد وتنوع مهارات الموظفين وقدراتهم على التعلم والتطوير، تحريك الكفاءات واستغلالها في ظروف ووضعيات مختلفة .
- **مرونة السلوك:** تم قياس المرونة السلوكية من خلال 6 فقرات تقيس مدى توفر لدى الأفراد سلوكات وثقافة سلوكية تساعد في تطوير مرونتهم في التاقلم مع تغير ظروف العمل والمبادرة والتبادل و التشارك فيما بينهم.
- **مرونة ممارسات تسيير الموارد البشرية:** تم قياس المرونة في ممارسات تسيير الموارد البشرية من خلال 8 فقرات، تحاول التعرف على مدى وجود مرونة في تغيير هذه الممارسات حسب المتطلبات والتغيرات، وكذلك مدى تصميم ممارسات تساعد على تثمين الكفاءات والمرونة المتأصلة في الأفراد وتفعيلها.
- **مرونة كمية:** استخدمنا 6 فقرات لقياس المرونة الكمية في المؤسسات عينة الدارسة، في محاولة للتعرف على تطبيقات المرونة الكمية التي تطبقها هذه المؤسسات، ولقد اعتمدننا كمرج في قياس هذه التطبيقات على دراسة Everaere.C.

2-2- **المتغير التابع الأداء التنظيمي:** على اعتبار أن الأداء التنظيمي مفهوم متعدد الأبعاد، من أجل قياسه اعتمدنا على النموذج الذي قدمه Morin, Savoie et Beaudin الذين قاموا بتحديد أربعة أبعاد للأداء التنظيمي المتمثلة في : الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء السياسي وأخيرا الأداء السيستيمي، وقد استخدمنا 30 فقرة تقيس الأداء التنظيمي، بحيث استخدمنا 8 فقرات لقياس استمرارية المؤسسة (الأداء

السيستيمي)، و6 فقرات لقياس شرعية المنظمة في نظر الجماعات الخارجية (الأداء السياسي) ، و8 فقرات لقياس أداء الموارد البشرية (الأداء الاجتماعي)، و8 فقرات لقياس الفعالية الاقتصادية (الأداء الاقتصادي).

2- أدوات الدراسة:

كما تم الإشارة إليه قام الباحث بتصميم استمارة الدراسة لجمع البيانات الميدانية من مجتمع الدراسة بعد أن راجع الكثير من الدراسات السابقة حول مرونة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، حيث تم تصميم الاستمارة وفق المراحل التالية:

1- إعداد استمارة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات حول متغيرات الدراسة وفق فقرات تم تحديدها بعد الإطلاع على الدراسات النظرية والميدانية السابقة وتكييفها بما يتوافق وأهداف الدارسة؛
2- تم عرض الاستمارة على مجموعة من المحكمين، والذين قاموا بدورهم في تقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم؛
3- إجراء دراسة استطلاعية ميدانية أولية للاستمارة وتعديل ما يلزم؛
4- توزيع الاستمارة في شكلها النهائي على أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

ولقد تضمنت الاستمارة 3 أقسام، فالقسم الأول احتوى على الخصائص الديموغرافية للمجيبين على الاستمارة وعلى خصائص مؤسسات عينة الدراسة ومحيطها، أما القسم الثاني فتضمن الفقرات التي تحاول قياس المتغير التابع و المتمثل في الأبعاد الأربعة للأداء التنظيمي بـ 30 فقرة، أما القسم الثالث فتضمن قياس مرونة الموارد البشرية بأبعادها الأربعة بـ26 فقرة، وبلغ مجموع فقرات الاستمارة 56 فقرة، والجدول (3-4) الموالي يوضح أقسام ومحتويات الاستبانة.

الجدول (4-3): أقسام ومحتويات الاستبانة

القسم الأول	القسم الثاني	عدد الفقرات	القسم الثالث	عدد الفقرات
بيانات عامة حول المجيب	**الأداء التنظيمي**	**30**	**مرونة الموارد البشرية**	**26**
الجنس	استمرارية المؤسسة	8	مرونة الكفاءة	6
السن				
الاقدمية	شرعية المؤسسة	6	مرونة السلوك	6
المؤهل العلمي				
المركز الوظيفي	قيمة وأداء الموارد البشرية	8	مرونة سياسات تسيير الموارد البشرية	8
بيانات عامة حول المؤسسة	الفعالية الاقتصادية	8	مرونة كمية	6
قطاع النشاط				
عدد العمال				
بيئة النشاط				

المصدر: من إعداد الباحث

ولقد تم استخدام مقياس ليكرت المتكون من خمس درجات لقياس استجابات أفراد العينة على فقرات الاستمارة، ويتميز هذا المقياس بسهولة استخدامه لأنه يعطي للمبحوث مجال أوسع للإجابة، وسهولة للباحث لتجميع وتحليل وتفسير البيانات، بحيث كانت الإجابة لكل فقرة تتضمن 5 درجات، أين تكون أقل درجة هي 1 وأعلى درجة هي 5، وهو ما يوضحه الجدول (3-5) الموالي:

الجدول (4-4): درجات مقياس ليكرت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: من اعداد الباحث

وبذلك اعتمد الباحث في تحليل نتائج الدراسة على طريقة تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، و تراوحت مدى الاستجابة من (1-5) وفق مقياس likert .

بما أن المتغير يعبر عن الخيارات (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)، بما يشير أن المتغير مقياس ترتيبي، والأرقام التي تدخل في البرنامج تعبر عن الأوزان كما هو مبين في الجدول السابق، وهي (غير موافق بشدة=1 ، غير موافق=2،...). فان عدد المسافات يساوي (4) وعدد الخيارات

يساوي (5)، وبقسمة عدد المسافات على عدد الخيارات نجد 4/5= 0.80، اذن نجد أن المتوسط المرجح يتوزع كما هو موضح في الجدول (4-5) الموالي:

الجدول (4-5): المتوسطات المرجحة حسب مقياس ليكرت الخماسي

المتوسط المرجح	المستوى	
]1.80 ، 1]	غير موافق بشدة	ضعيف جدا
]2.60 ، 1.80]	غيرموافق	ضعيف
]3.40 ، 2.60]	محايد	متوسط
]4.20 ، 3.40]	موافق	جيد
[5 ، 4.20]	موافق بشدة	جيد جدا

المصدر: من اعداد الباحث

3- أساليب التحليل الإحصائي المستخدم

تم استخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية لمعالجة البيانات احصائيا، Package for Social Sciences Statistical ويرمز له باختصار SPSS، وذلك حتى يجيب الباحث عن تساؤلات الدراسة حيث تضمنت المعالجة الأساليب الاحصائية التالية:

1- النسب المئوية والتكرارت: لوصف خصائص أفراد مجتمع الدراسة، وتحديد استجابات أفراده نحو محاور الدراسة؛

2- اختبار Alpha de Cronbach لحساب معاملات ثبات الاستبانة، ومعامل ثبات لمحاور الدراسة.

3- معامل الارتباط Pearson لقياس الصدق البنائي للاستبانة؛

4- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف الإجابة عن الأسئلة، والمتوسطات المرجحة لمعرفة مدى استجابة كل محور من محاور الدراسة؛

5- اختبار التوزيع الطبيعي "Kolmogorov-Smirnov+Shapiro-Wilk" .

6- اختبار T-TEST لعينة واحدة لقياس معنوية كل فقرة (One sample T- TesT)؛

7- تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) و الانحدار المتعدد(multiple régression) لتحليل العلاقة والتأثير بين المتغيرات واختبار فرضيات الدراسة؛

8- اختبار One Way ANOVA، واختبار Post Hoc لفحص الدلالة الإحصائية للفروق التي ترجع إلى المتغيرات الخاصة طبيعة نشاط المؤسسات والمحيط التي تعمل به.

خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل التصميم النظري للدراسة من خلال توضيح النموذج المعرفي لها و شرح متغيراتها وكيفية قياسهم، تناولنا كذلك الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية عنها، بحيث تعد الدراسات السابقة مصدر معرفي وتطبيقي جد مهم للباحثين في توفير الجانب المعرفي وتزويدهم بالمقاييس، كذلك معرفة النتائج التي توصلت لها هذه الدراسات مع إمكانية مقارنتها بالنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، كما تم توضيح مجتمع الدراسة، تبيان مراحل القيام بالدراسة عمليًا والأساليب المستخدمة في تحليل ومعالجة نتائج اختبار الفرضيات.

وفي الفصل الخامس التالي سوف نستعرض النتائج ونقوم بتحليلها ومناقشتها للإجابة على فرضيات الدراسة.

الفصل الخامس

تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

تمهيد

يتضمن هذا الفصل تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية، فبعد استعراض عملية التصميم النظري و تنفيذ الجانب العملي للدراسة الحالية في الفصل السابق، و بعد إدخال البيانات المجمعة وترميزها خضعت هذه البيانات لمجموعة من العمليات التحليلية الإحصائية، من تحليل وصفي للعينة المدروسة وتحليل المقياس المستخدم من حيث صدق وثبات اداة الدراسة المتمثلة في الاستمارة.

كما قمنا بعرض وتحليل مفصل للبيانات الواردة في إجابات أفراد العينة المدروسة على أسئلة الإستمارة الموزعة، والشاملة لمتغيراتها المستقلة والتابعة، اختبار وتحليل نتائج فرضيات الدراسة، ولقد استخدم في الاختبارات الأساليب الاحصائية المتمثلة في الانحدار البسيط والانحدار المتعدد ؛ و هو ما سيتم التطرق إليه في هذا الفصل، الذي يتضمن ثلاث مباحث، كما يلي:

المبحث الأول: نتائج التحليل الوصفي لعينة الدراسة والمقياس المستخدم؛

المبحث الثاني: نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة؛

المبحث الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدارسة.

المبحث الأول: نتائج التحليل الوصفي لعينة الدراسة والمقياس المستخدم

يتضمن هذا المبحث تحليل الخصائص الوصفية للمستجوبين من مؤسسات عينة الدراسة، وقبل ذلك نقوم بتحليل المقياس المستخدم من حيث صدق وثبات اداة الدراسة المتمثلة في الاستمارة.

المطلب الأول : صدق وثبات الاستمارة

1- **صدق الاستمارة:** يقصد بصدق فقرات الاستمارة أن تقيس أسئلة الاستمارة ما وضعت لقياسه، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق فقرات الاستمارة بطريقتين:

1-1- **صدق المحكمين:** حيث تم عرض الاستمارة على مجموعة من المحكمين، وقد استجاب الباحث لأراء السادة المحكمين، وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم، و بذلك خرجت الاستمارة في صورتها شبه النهائية ليتم تطبيقها على عينة المجتمع الاستطلاعية، والملحق رقم(1) يوضح الاستمارة في صورتها النهائية.

1-2- **الصدق البنائي للاستمارة :** يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، و يشير إلى المدى الذي يمكن بموجبه تقرير فيما إذا كان المقياس يقيس مفهومًا نظريًا محددًا ، و لعل الارتباط هو أكثر المؤشرات شيوعًا في الكشف عن هذا النوع من الصدق، بحيث يقيس مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الدراسة، وتم استعمال معامل ارتباط "بيرسون" لحساب هذا الارتباط، و الجدول (5-1) يوضح هذا الارتباط.

الجدول (5-1) معاملات الارتباط بين كل مجال من مجالات الدراسة والدرجة الكلية لفقرات الدراسة

المحور	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
استمرارية المؤسسة	0.676	0.000
شرعية المؤسسة	0596	0.000
قيمة وأداء الموارد البشرية	0.771	0.000
الفعالية الاقتصادية	0.563	0.000
مرونة الكفاءة	0.679	0.000
مرونة السلوك	0.661	0.000
مرونة ممارسات تسيير الموارد البشرية	0.709	0.000
مرونة كمية	0.352	0.016

المصدر: من اعداد الباحث بناءا على نتائج التحليل الاحصائي مستوى المعنوية عند (0.05)

يوضح الجدو(5-1) أن معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الدراسة و الدرجة الكلية لفقرات استمارة الدراسة كلها ذات مستوى دلالة (0.000) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يدل على أن جميع محاور الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه.

كما تم حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستمارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، الجدول (5-2) يوضح النتائج.

الجدول (5-2): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الدراسة و الدرجة الكلية للمحور

استمرارية المؤسسة			شرعية المؤسسة			قيمة وأداء الموارد البشرية			الفعالية الاقتصادية		
الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.698	0.000	9	0.420	0.004	15	0.594	0.000	23	0.794	0.000
2	0.700	0.000	10	0.736	0.000	16	0.796	0.000	24	0.797	0.000
3	0.617	0.000	11	0.594	0.000	17	0.637	0.000	25	0668	0.000
4	0.561	0.000	12	0.717	0.000	18	0.577	0.000	26	0.762	0.000
5	0.590	0.000	13	0.671	0.000	19	0.681	0.000	27	0.614	0.000
6	0.842	0.000	14	0.454	0.002	20	0.628	0.000	28	0.633	0.000
7	0.701	0.000				21	0.606	0.000	29	0.709	0.000
8	0.674	0.000				22	0.600	0.000	30	0613	0.000
مرونة الكفاءة			مرونة سلوكية			مرونة ممارسات تسيير الموارد البشرية			مرونة كمية		
الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
			37	0.641	0.000	43	0.614	0.000	51	0.696	0.000
31	0.701	0.000	38	0.614	0.000	44	0.678	0.000	52	0.785	0.000
32	0.812	0.000	39	0.690	0.000	45	0.577	0.000	53	0.676	0.000
33	0.758	0.000	40	0.765	0.000	46	0.252	0.091	54	0.326	0.027
34	0.677	0.000	41	0.667	0.000	47	0.593	0.000	55	0.526	0.000
35	0.665	0.000	42	0.650	0.000	48	0.559	0.000	56	0.722	0.000
36	0.663	0.000				49	0.762	0.000			
						50	7.24	0.000			

المصدر: من اعداد الباحث بناءا على نتائج التحليل الاحصائي مستوى المعنوية عند 0.05

يلاحظ من خلال نتائج الجدول (5-2) بأن هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين جميع فقرات محاور الدراسة و الدرجة الكلية لهذه المحاور عند مستوى معنوية (0.05)، مما يدل على صدق هذا المقياس من حيث البناء.

2- **ثبات الاستمارة** : يقصد بثبات الاستبانة الاستقرار في نتائجها فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة مرة أخرى وتحت نفس الظروف، وقد استخدم الباحث للتحقق من ثبات الاستبانة طريقة معامل ألفا كرونباخ، الذي تظهر نتائجه في الجدول (5-3) الموالي.

الجدول (5-3): معاملات الثبات باستخدام معامل كرونباخ

الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات
استمرارية المؤسسة	8	0.829
شرعية المؤسسة	6	0.650
قيمة وأداء الموارد البشرية	8	0.788
الفعالية الاقتصادية	8	0.847
مرونة الكفاءة	6	0.807
مرونة سلوكية	6	0.757
مرونة سياسات تسيير الموارد البشرية	8	0.747
مرونة كمية	6	0.705
الاستمارة ككل	**56**	0.920

المصدر: من إعداد الباحث بناءا على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول (5-3) أن معاملات الثبات تنحصر بين (0.650- 0.847)، وبلغ معامل الثبات لجميع الفقرات (0.920) مما يدل على تمتع فقرات الاستبانة بمعامل ثبات كبير، بحيث كلما كانت قيمة معامل الثبات كبيرة وتقترب من 1 كلما كانت الاستمارة تتميز بمعدل ثبات كبير.

المطلب الثاني: الخصائص الوصفية لعينة الدراسة ومحيطها

1- الخصائص الوصفية لعينة الدراسة

يمكن تلخيص الخصائص الوصفية للمستجوبين من مؤسسات عينة الدراسة والمتمثلة في : الجنس، السن، مستوى التعليم، الوظيفة، الاقدمية المهنية، طبيعة النشاط، عدد العمال، في مايلي:

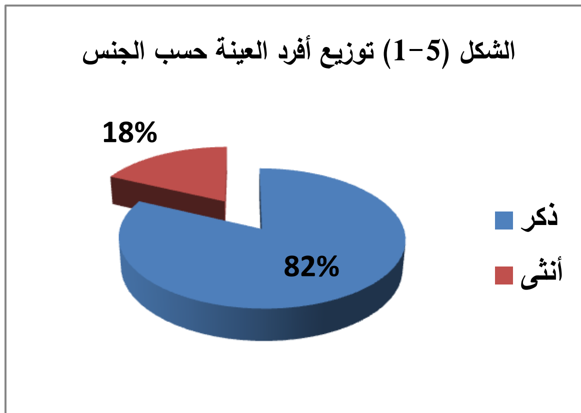
1-1- التوزيع حسب الجنس:

تتمثل الخاصية الأولى لمفردات العينة في جنس المستقصى منه، والشكل والجدول الموالیان یبینان توزیع مفردات العينة حسب هذا المتغير.

الجدول (5-4) توزيع أفرد العينة حسب الجنس

البيان	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	38	%82
أنثى	8	%18
المجموع	46	%100

الشكل (5-1) توزيع أفرد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على تفريغ بيانات الاستمارة

نلاحظ أن 82% من أفراد العينة المستقصين يمثلون فئة الذكور بتكرار قدره 38، بينما فئة الاناث لا تمثل سوى 18% بتكرار قدره 8، ويمكن أن نرجع السبب لطبيعة نشاط المؤسسات، فإذا استثنينا المؤسسات السياحية، فإن مؤسسات البناء و المواد الغذائية والتي هي في الاغلب مؤسسات خاصة، نجد صعوبة عمل الإناث في هذه المؤسسات مقارنة بالذكور، وربما أيضا يعود الى أن الافراد المستهدفين هم من الذين لديهم مسؤوليات إدراية وإطارات، وفي هذه المؤسسات يصعب إيجاد إناث في هذه المناصب.

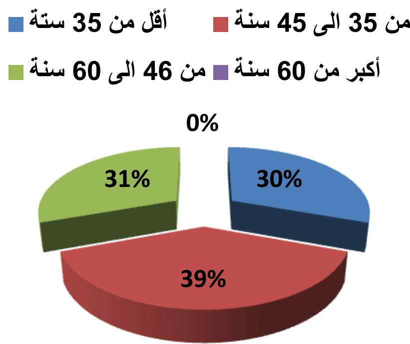
1-2- التوزيع حسب السن:

تتعلق الخاصية الثانية بالمستويات العمرية لمفردات العينة، والتي تم تقسيمها إلى أربع فئات تتناسب والمركز الوظيفي للفرد المستقصى، والجدول الموالي يبين توزيع مفردات العينة حسب هذا المتغير.

الجدول (5-5) توزيع مفردات العينة حسب السن

البيان	التكرار	النسبة%
أقل من 35 سنة	14	%30.5
من 35 سنة الى 45 سنة	18	%39
من 46 سنة الى 60 سنة	14	%30.5
أكبر من 60 سنة	00	%00
المجموع	46	%100

الشكل(5-2) : توزيع مفردات العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على تفريغ بيانات الاستمارة

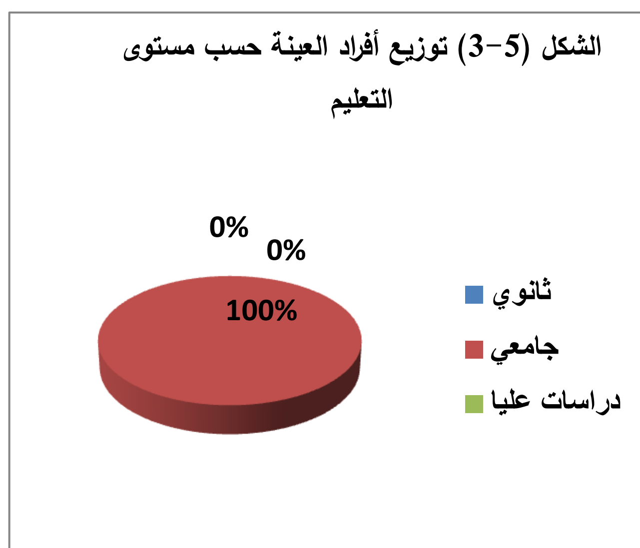
من الجدول و الشكل السابقين نلاحظ أن أكبر نسبة من الافراد المجيبين على الاستمارة تتراوح أعمارهم بين 36- 45 سنة بنسبة تقدر 39% وتكرار قدره 18، بينما الفئتين أقل من 35 سنة و فئة من 46 سنة الى 60 سنة تتساويان بنسبة 30.5% وتكرار 14 لكل منهما، في حين نجد أن فئية أكبر من 60 سنة غير موجودة، والملاحظ أن 69.5 % من افراد العينة المستقصين هم أقل من 45 سنة، وهم من فئة الاطارات ومن لهم مسؤوليات وهي مرحلة عمرية تجمع بين القوة والقدرة والديناميكية و الخبرة ، وبالمردودية إذا توفرت لها الظروف الجيدة مع وجود الرغبة في العمل.

1-3- **التوزيع حسب المستوى التعليمي:**

تتمثل الخاصية الثالثة في تحديد المستوى التعليمي لمفردات العينة، والجدول الموالي يبين توزيع مفردات العينة حسب هذا المتغير.

الجدول(5-6) توزيع افراد العينة حسب مستوى التعليم

البيان	التكرار	النسبة%
ثانوي	00	%00
جامعي	46	%100
دراسات عليا	00	%00
المجموع	46	%100



الشكل (5-3) توزيع أفراد العينة حسب مستوى التعليم

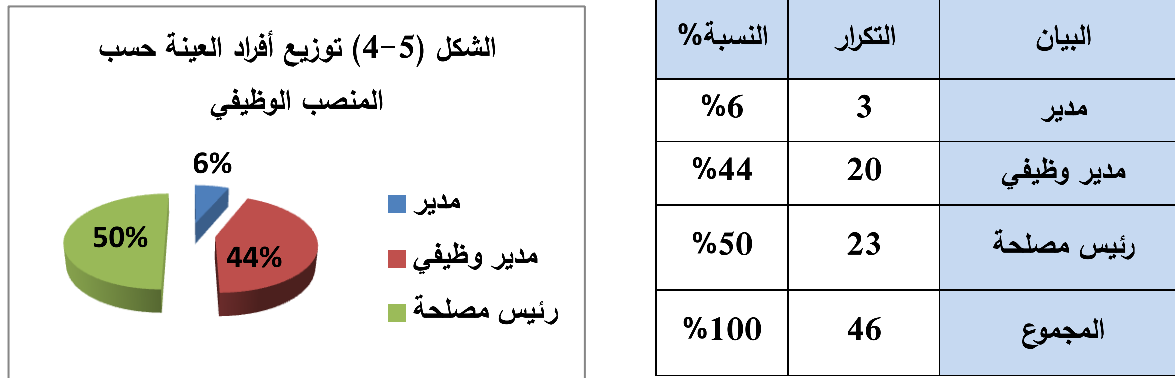
المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على تفريغ بيانات الاستمارة

نلاحظ من الجدول والشكل السابقين أن هناك مستوى تأهيلي قيم جدا إذ أن كل أفراد العينة (100%) مؤهلهم العلمي جامعي، الأمر الذي يدل على ارتفاع مستوى أفراد العينة المدروسة مما يسمح باستيعاب محتوى الاستمارة والحصول على إجابات ذات مصداقية تصلح للتحليل، كما أن مركزهم الوظيفي في المؤسسة تتطلب مستوى تعليمي جيد، في نفس الوقت لا نجد من لهم دراسات جامعية عليا وهو ما يتطلب من المؤسسات ضرورة الاستمرار في تأهيل وتكوين مسؤوليها في المستوى العالى لأنهم مصدر الاداء والتفوق والاستمرارية على المدى الطويل.

1-4- التوزيع حسب المنصب الوظيفي:

الخاصية الرابعة لمفردات العينة تتمثل في المنصب الوظيفي للمستقصى منه، والشكل والجدول المواليان يبينان توزيع مفردات العينة حسب هذا المتغير.

الجدول(5-7) توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي



البيان	التكرار	النسبة%
مدير	3	%6
مدير وظيفي	20	%44
رئيس مصلحة	23	%50
المجموع	46	%100

الشكل (5-4) توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على تفريغ بيانات الاستمارة

من حيث المنصب الوظيفي الذي يشغله الأفراد المجيبين على استمارة الدراسة، نجد أن نصف الافراد أي 50% منهم هم رؤساء مصالح أو مسؤولي فرق عمل بتكرار قدره 23، بينما المدراء الوظيفيون(أي من هم مسؤولين على الوظائف الاساسية في المؤسسة كوظيفة الموارد البشرية، وظيفة الانتاج والمالية والتجارية)، يمثلون 44% بتكرار قدره 20، بينما فئة المدراء ،أي المسؤول الأول على المؤسسة، فلا يمثلون سوى 6% من أفراد العينة، فالبرغم من أهمية هذه الفئة خاصة لطبيعة دراستنا ومتغيراتها لأنهم هم أكبر من يقيم الاداء العام لمؤسسة وكذلك التوجهات الاستراتيجية في تسيير الموارد البشرية، إلا أن عددهم قليل لصعوبة الحصول على المعلومات وجمع الاستمارات من عندهم.

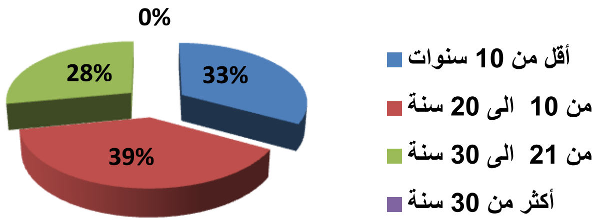
1-5- التوزيع حسب الأقدمية:

تتعلق الخاصية بمدة خبرة المستقصى منه في المؤسسة التي يعمل بها، والمعبر عنها بالأقدمية، الشكل الموالي يبين توزيع مفردات العينة حسب هذا المتغير.

الجدول (5-8) توزيع افراد العينة حسب الاقدمية

البيان	التكرار	النسبة%
أقل من 10 سنوات	15	%33
من 10 الى 20 سنة	18	%39
من 21 الى 30 سنة	13	%28
أكثر من 30 سنة	0	%00
المجموع	46	%100

الشكل (5-5) توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على تفريغ بيانات الاستمارة

نستنتج من ملخص البيانات في الجدول والشكل السابقين أن ثلث أفراد العينة والمقدر بـ 33% لديه أقدمية أقل من 10 سنوات، في المقابل نجد أن أغلبية أفراد العينة (67%) لديه أقدمية تفوق 10 سنوات، كما لا نغفل على الخبرة التي يملكها ما يقرب ثلث العينة بنسبة 28% وهي فئة مدة أقدميتها من 20 سنة الى 30 سنة، وهو أمر طبيعي لآن نصف العينة هم من المدراء الوظيفيون، والنصف الآخر هم من رؤساء المصالح وفرق العمل، حيث تساعدنا كثيرا في دراستنا للحصول على إجابات تعكس واقع الاداء التنظيمي في مؤسساتهم وسياسات تسيير الموارد البشرية، كون الأقدمية تغذي المعرفة والخبرة والكفاءة الجماعية والدراية بوضع المؤسسة ووضع مواردها البشرية.

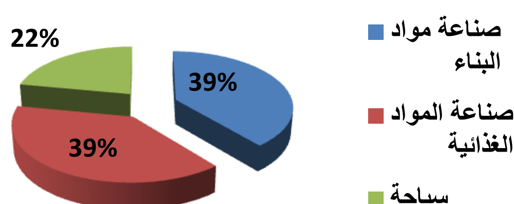
1-6- التوزيع حسب نوعية نشاط المؤسسة:

هنا الخاصية تعنى بنوعية النشاط الذي تعمل به مؤسسات أفراد عينة الدراسة، والتي تنقسم بين مؤسسات صناعة مواد البناء ومؤسسات الصناعات الغذائية والمؤسسات السياحية كما يبين الجدول والشكل المواليين.

الجدول (5-9) توزيع أفراد العينة حسب طبيعة النشاط

البيان	التكرار	النسبة%
صناعة مواد البناء	18	%39
صناعة المواد الغذائية	18	%39
سياحة	10	%22
المجموع	46	%100

الشكل (5-6) توزيع افراد العينة حسب طبيعة النشاط



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على تفريغ بيانات الاستمارة

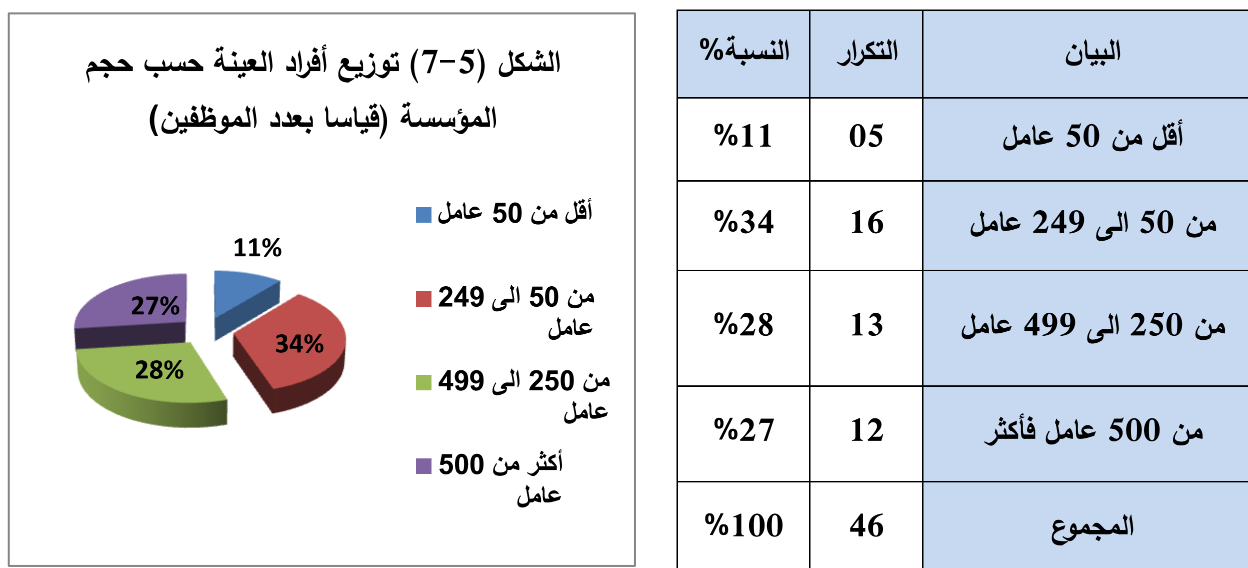
تبين النتائج المحصل عليها من تحليل بيانات الإستبيان والملخصة في الجدول والشكل السابقين أن أفراد العينة المجيبين على الاستمارة يمثلون المؤسسات التي تمارس أنشطة صناعة مواد البناء (الحديد ، الاسمنت، الدهون، البلاط) تمثل 39% من العينة بتكرار قدره 18، وهي نفس النسبة للمؤسسات التي تنشط في مجال الصناعة الغذائية (السميد وأنواعه، العجائن، الحليب ومشتقاته) بنسبة 39% وتكرار 18، بينما المؤسسات التي تعمل في مجال السياحة (الفنادق والمركبات السياحية) تمثل 22% من العينة وبتكرار قدره 10، هذا التقارب في نسبة تمثيل القطاعات الثلاثة يسمح لنا بالمقارنة بينها.

1-7- التوزيع حسب حجم المؤسسات المدروسة (قياسا بعدد الموظفين):

هذه الخاصية تتعرف على حجم مؤسسات عينة الدراسة التي ينتمى إليها الافراد المجيبين على الإستبانة، والنتائج تتضح من خلال الجدول والشكل التاليين، بحيث قياس حجم المؤسسة يكون حسب معيار عدد العمال.

الجدول (5-10) توزيع أفراد العينة حسب حجم المؤسسة

البيان	التكرار	النسبة%
أقل من 50 عامل	05	%11
من 50 الى 249 عامل	16	%34
من 250 الى 499 عامل	13	%28
من 500 عامل فأكثر	12	%27
المجموع	46	%100



الشكل (5-7) توزيع أفراد العينة حسب حجم المؤسسة (قياسا بعدد الموظفين)

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على تفريغ بيانات الاستمارة

فيما يخص حجم المؤسسات المدروسة إنطلاقا من عدد العاملين فيها والتي كانت مقسمة إلى أربع فئات، فقد أظهرت النتائج المبينة في الشكل والجدول السابقين أن المؤسسات الشاملة للفئة التي يكون فيها عدد الموظفين من 50 الى 249 عامل شكلت أكبر نسبة مئوية بقيمة 34 %، في حين المؤسسات التي يتراوح فيها عدد العاملين بين 250 و 499 عاملا فكانت ممثلة بنسبة مئوية عادلت 28 %، بينما المؤسسات التي يفوق عدد العاملين فيها 500 عاملا فكانت ممثلة بنسبة 27%، في حين نجد أن المؤسسات التي يقل عدد عمالها عن 50 عامل فكانت ممثلة بنسبة 11%. والملاحظ أن 89% من المؤسسات الممثلة في الدراسة يفوق عدد العمال فيها 50 عامل، هذه النتائج تساعدنا في دراستنا لأنه كلما كان عدد العمال أكبر كلما كانت هناك وظيفة لإدارة الموارد البشرية منظمة وبسياسات واضحة ولها مكانة في السياسة العامة للمؤسسة، ما يساعد في أن تكون النتائج ذات مصداقية وواقعية أكثر في تقييم مرونة الموارد البشرية.

2- النتائج المتعلقة بديناميكية محيط مؤسسات الدراسة:

يلخص الجدول (5-11) إجابات أفراد عينة الدراسة حول السؤال المتعلق بتقييمهم لمستوى التغير والتعقد وشدة المنافسة التي يتميز بها المحيط الذي تشتغل فيه مؤسساتهم، ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول أدناه.

الجدول (5-11): نتائج الإجابات المتعلقة بديناميكية المحيط

ت		المتوسط	الانحراف المعياري
1	تتميز بيئة نشاط المؤسسة بديناميكية وتغير كبيرين	3.45	0.54
2	بيئة نشاط المؤسسة تتميز بدرجة تعقد كبيرة	3.19	0.61
3	هناك تغير سريع ومستمر في الطلب و أذواق المستهلكين والزبائن	3.41	0.58
4	شدة المنافسة في الصناعة كبيرة وهناك صعوبة في توقع تصرفات المنافسين	3.63	0.64
	المتوسط العام	3.42	0.45

المصدر: من إعداد الباحث بناءا على نتائج التحليل الإحصائي

بعد التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة من الدراسة الميدانية والملخصة في الجدول (5-11) المتعلقة بإجابات أفراد العينة على السؤال المتعلق بالبيئة التي تنشط فيها مؤسساتهم، يتضح أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن مؤسساتهم تنشط في بيئة بها ديناميكية ومنافسة من متوسطة الى كبيرة، حيث أن المتوسط العام لمجموع متوسطات المفردات والعبارات المكونة لهذه الفقرة يساوي 3.42، وهي تشير الى درجة موافق أو كبيرة على سلم ليكرت. كما أن قيمة الانحراف المعياري كانت 0.45 الذي يبين التشتت المنخفض في استجابات عينة الدراسة حول فقرات السؤال، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظرهم حول مستوى ديناميكية و المنافسة والتعقيد في محيط المؤسسات.

بالرجوع للعبارات المتعلقة بالسؤال السابق نجد أن أفراد المؤسسات المدروسة يعتبرون أن البيئة التي تنشط فيها مؤسساتهم تتميز بشدة منافسة كبيرة يصعب معها توقع تصرفات المنافسين، حيث المتوسط الحسابي لهذه المفردة يساوي 3.63؛ كما أنهم يعتبرون أن ديناميكية البيئة وشدة تغيرها كبيرة بمتوسط حسابي قدره 3.45؛ نفس الشيء لتقييمهم لسريعة و استمرارية التغير في الطلب و أذواق المستهلكين والزبائن، بينما تقييمهم لدرجة التعقد في البيئة كانت بدرجة متوسطة بحيث قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 3.19 على التوالي.

المبحث الثاني: نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

يتضمن هذا المبحث عرض وتحليل مفصل للبيانات الواردة في إجابات أفراد العينة المدروسة على أسئلة الإستمارة الموزعة، والشاملة لمتغيراتها المستقلة والتابعة.

المطلب الأول: النتائج المتعلقة بالأداء التنظيمي

يتضمن هذا المطلب تحليل ومناقشة نتائج إجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس الأداء التنظيمي من خلال الأبعاد الأربعة.

ويتم التحليل باستخدام اختبار T-test لعينة واحدة، مع حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وكذلك فرق المتوسط الحسابي مع المتوسط الافتراضي وهو (3).

وقاعدة التحليل تكون على أساس اختبار t لكل فقرة، بحيث تكون الفقرة ايجابية و يوافق أفراد العينة عليها إذا كان مستوى الدلالة أقل من (0.05) و فرق المتوسط موجب وأكبر من الصفر، بينما تكون الفقرة سلبية و لا يوافق أفراد عينة الدراسة عليها إذا كان مستوى الدلالة أقل من (0.05) وفرق المتوسط سلبي أي أقل من الصفر، في حين تكون أراء عينة الدراسة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى الدلالة لها أكبر من (0.05).

1- تحليل النتائج المتعلقة باستمرارية المؤسسة:

يتضمن الجدول (5-12) الموالي نتائج اجابات أفراد العينة على فقرات التي تقيس بعد الأداء المتعلق باستمرارية المؤسسة

الجدول (5-12): تحليل النتائج المتعلقة ببعد استمرارية المؤسسة

ت	عبارات المحور المتعلق بالأداء التنظيمي بعد: استمرارية المؤسسة	المتوسط	الانحراف المعياري	متوسط الفرق	قيمة T	مستوى المعنوية
1	هناك تحسن في الحصة السوقية للمؤسسة خلال السنوات الخمس الماضية	3.73	0.49	0.73	6.053	0.000
2	تستجيب الشركة لطلبات زبائنها بشكل سريع على النحو الذي ينعكس في ولائهم	3.54	0.65	0.54	5.612	0.000
3	تتميز المؤسسة عن المنافسين بتقديم منتجات وخدمات بالجودة والسعر المطلوبين من طرف الزبائن	3.65	0.73	0.65	6.003	0.000
4	تعمل مؤسستنا على التحسين والتطوير المستمر لمنتجاتها وخدماتها	3.67	0.70	0.67	6.521	0.000
5	تستجيب المؤسسة لتقلبات السوق و المنافسة باستغلال الفرص وتجنب التهديدات	3.39	0.64	0.39	4.089	0.000
6	هناك تطور مستمر في مستوى الأرباح في السنوات الخمس الماضية	3.97	0.80	0.97	8.268	0.000
7	هناك تطور مستمر في مستوى رضا وولاء زبائننا في الخمس سنوات الماضية	3.58	0.74	0.58	5.325	0.000
8	تحقق المؤسسة عوائد على الرأسمال المستثمر	4.21	0.69	1.21	11.856	0.000
	النتيجة العامة للبعد	3.72	0.49	0.72	9.989	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بناءا على نتائج التحليل الإحصائي

يشير الجدول (5-12) إلى اجابات عينة الدراسة عن العبارت المتعلقة باستمرارية المؤسسة، و تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (3.39-4.21) وذات فوارق ايجابية عن المتوسط النظري، كما أن قيم t المحسوبة لكل الفقرات كانت بمستوى دلالة (0.000) أقل من المستوى المقبول إحصائيا (0.05)، وبالتالي فإن نتائج كل فقرات المحور كانت إيجابية ، بحيث كانت قيمة المتوسط العام للمحور (3.72) الذي يشير إلى درجة الاستجابة موافق على مقياس ليكرت الخماسي، مع انحراف معياري بلغ (0.49) الذي يبين التشتت المنخفض في استجابات عينة الدراسة حول فقرات البعد، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظرهم حول أداء المؤسسات المتعلق بقدرتها على الاستمرارية.

ولقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة الثامنة " تحقق المؤسسة عوائد على الرأسمال المستثمر " بمتوسط بلغ (4.21) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.72)، وانحراف معياري بلغ (0.69) ومستوى دلالة (0.000)، تليها الفقرة السادسة و المتعلقة بوجود تطور مستمر في الأرباح بمتوسط قدره (3.97)، بينما حصلت الفقرة الخامسة والمتعلقة باستجابة المؤسسات على تقلبات السوق و المنافسة

باستغلال الفرص وتجنب التهديدات على أدنى متوسط البالغ (3.39) وهو أقل من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.72)، وبانحراف معياري (0.64) ومستوى دلالة (0.000)، والملاحظ أن الفقرات التي تقيس العوائد على الاستثمار و الربحية والحصة السوقية أتت أفضل من ناحية المتوسطات من الفقرات التي تقيس الاستجابة للزبائن وتحسين وتطوير المنتجات والاستجابة لتقلبات الأسواق.

ومنه وبناءا على قيمة المتوسط الحسابي للمحور ككل و التي تشير إلى درجة موافق و بانحراف المعياري منخفض ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة، حسب قيم t ومستوى الدلالة، يمكن القول أن المؤسسات عينة الدراسة تتميز بمستوى ربحية وتنافسية جيد يسمح لها بتحقق القدرة على الاستمرارية بطريقة جيدة.

2- تحليل النتائج المتعلقة بشرعية المؤسسة

الجدول (5-13) الموالي يلخص نتائج اجابات أفراد العينة على فقرات التي تقيس بعد الأداء المتعلق بشرعية المؤسسة اتجاه الاطراف الخارجية.

الجدول (5-13): تحليل النتائج المتعلقة ببعد شرعية المؤسسة

ت	عبارات المحور المتعلق بالأداء التنظيمي بعد: شرعية المؤسسة	المتوسط	الانحراف المعياري	متوسط الفرق	قيمة T	مستوى المعنوية
9	تأخذ إدارة الشركة بعين الاعتبار مصالح و أهداف الأطراف المتعاملين معها	3.69	0.59	0.69	7.978	0.000
10	تعمل المؤسسة على تقديم منتجات بمواصفات متوافقة مع القيم الاجتماعية والمعايير البيئية	3.65	0.60	0.65	7.319	0.000
11	تهتم المؤسسة بالحفاظ على حقوق عمالها ورعاية مصالحهم وتحقيق العدالة والمساواة بينهم	3.28	0.68	0.28	2.784	0.008
12	للمؤسسة مكانة مرموقة في سوق العمل ما انعكس في قدرتها على استقطاب اليد العاملة الماهرة	3.17	0.70	0.17	1.664	0.103
13	تلتزم المؤسسة بحماية المستهلك ورعاية حقوقه	3.56	0.62	0.56	6.182	0.000
14	تعمل المؤسسة على توفير مناصب شغل والحفاظ عليها للمساهمة في تحقيق التنمية والرفاهية للمجتمع	3.65	0.52	0.65	8.415	0.000
	النتيجة العامة للبعد	3.50	0.37	0.50	9.046	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بناءا على نتائج التحليل الإحصائي

يشير الجدول (5-13) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بشرعية المؤسسة في نظر الأطراف الخارجية، و تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (3.17-3.69) وذات فوارق ايجابية عن المتوسط النظري.

كما أن قيم t المحسوبة للفقرات (9،10،11،13،14) كانت بمستوى دلالة أقل من المستوى المقبول إحصائيا (0.05)، وبالتالي فإن نتائج هذه الفقرات من المحور تعتبر إيجابية،

بينما الفقرة (12) و التي تشير إلى " للمؤسسة مكانة مرموقة في سوق العمل ما انعكس في قدرتها على استقطاب اليد العاملة الماهرة "، فكانت قيمة t المحسوبة غير معنوية أكبر من (0.05) بحيث بلغت قيمة المعنوية (0.103)، وبذلك تكون هذه الفقرة محايدة أي أن أفراد العينة ليس لهم اتفاق على مدى ايجابية أو سلبية هذه الفقرة في مؤسساتهم.

وبصفة عامة كانت قيمة المتوسط العام للبعد (3.50) الذي يشير إلى درجة الاستجابة موافق على مقياس ليكرت الخماسي، مع انحراف معياري بلغ (0.37) الذي يبين التشتت المنخفض في استجابات عينة الدراسة حول فقرات البعد، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظرهم حول أداء المؤسسات المتعلق بشرعيتها في نظر الأطراف الخارجية.

ولقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة التاسعة " تأخذ ادارة المؤسسة بعين الاعتبار مصالح وأهداف الاطراف المتعاملين معها " بمتوسط بلغ (3.69) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.50)، وانحراف معياري بلغ (0.59)، ومستوى دلالة (0.000)، تليها الفقرة الرابعة عشر والعاشرة و المتعلقين بتوفير مناصب الشغل وتحقيق التنمية والرفاهية للمجتمع بالنسبة للفقرة الرابعة عشر، تقديم منتجات بمواصفات متوافقة مع القيم الاجتماعية والمعايير البيئية بالنسبة للفقرة العاشرة، بحيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرتين (3.65)، بينما حصلت الفقرة الحادي عشر والمتعلقة باهتمام المؤسسة بالحفاظ على حقوق عمالها ورعاية مصالحهم و تحقيق العادلة والمساواة بينهم على أدنى متوسط للفقرات الإيجابية، و الذي بلغ (3.28) بدرجة متوسطة على سلم ليكرت، وهو أقل من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.50)، وبانحراف معياري (0.70)، وبمستوى دلالة (0.008).

ومنه وبناءا على قيمة المتوسط الحسابي للمحور ككل و التي تشير إلى درجة موافق و بانحراف المعياري منخفض ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة، حسب قيم t ومستوى الدلالة، يمكن القول أن المؤسسات عينة الدراسة تتميز بمستوى أداء سياسي متعلق بالشرعية لدى الأطراف الخارجية جيد.

3-تحليل النتائج المتعلقة بقيمة وأداء الموارد البشرية

يلخص الجدول (5-14) النتائج المتوصل إليها من إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات التي تقيس قيمة أداء الموارد البشرية.

الجدول (5-14):النتائج المتعلقة ببعد قيمة وأداء الموارد البشرية

ت	عبارات المحور المتعلق بالأداء التنظيمي بعد: قيمة وأداء الموارد البشرية	المتوسط	الانحراف المعياري	متوسط الفرق	قيمة T	مستوى المعنوية
15	هناك تحسن في إنتاجية العاملين خلال السنوات الثلاثة الأخيرة	3.65	0.67	0.65	6.564	0.000
16	يمارس الموظفون عملهم باندفاع وحماس كبيرين	2.95	0.69	-0.05	-0.423	0.675
17	هناك مستوى جيد من الرضا وحب الانتماء للمؤسسة لدى العمال	3.08	0.69	0.08	0.850	0.400
18	هناك معدل منخفض لدوران العمال وتاركي العمل في المؤسسة	3.65	0.89	0.65	4.916	0.000
19	تسود روح المبادرة و الابتكار والتحسين لدى العمال	2.89	0.70	-0.11	-1.044	0.302
20	هناك نمط من العلاقات الإنسانية يسوده التفاهم و المشاركة و الأداء المتميز داخل المؤسسة	3.36	0.64	0.36	3.886	0.000
21	تتماشى كفاءة ومهارة العاملين مع الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة	3.56	0.58	0.56	6.573	0.000
22	هناك تطور مستمر و ملحوظ في كفاءة ومهارة العمال داخل المؤسسة في السنوات الأخيرة	3.19	0.65	0.19	2.029	0.048
	النتيجة العامة للبعد	3.29	0.44	0.29	4.529	0.000

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي

الجدول (5-14) يوضح نتائج تحليل إجابات الأفراد عن العبارات المتعلقة بقيمة و أداء الموارد البشرية في المؤسسات عينة الدراسة، حيث يمكن تلخيصها فيما يلي:

- الفقرات (16) (17) (19) كانت محايدة، فمستوى الدلالة كان على التوالي (0.675)، (0.400) (0.302) وهو أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، مع تسجيل فارق سلبي في المتوسط للفقرتين(16)، (19)، آخذا القيم على التوالي (-0.05)، (-0.11)، ما يعني أن أفراد العينة غير متفقين على وجود "ممارسة الموظفون عملهم باندفاع وحماس كبيرين" (الفقرة 16)، وكذلك "سيادة روح المبادرة و الابتكار والتحسين لدى العمال" (الفقرة 19)، في مؤسساتهم، وهو نفس الجانب الذي تحاول قياسه الفقرة (17) التي تشير " هناك مستوى جيد من الرضا وحب الانتماء للمؤسسة لدى العمال"، التي كانت محايدة ولكن بفارق متوسط ايجابي (0.08)،

وبذلك يمكن القول أن هناك غياب للحماس والاندفاع وروح المبادرة والابتكار والتحسين لدى الموظفين في مؤسسات الدراسة، الشيئ الذي يكون قد تولد من ضعف الرضا و حب الانتماء لدى العمال لمؤسساتهم.

- في حين نتائج الفقرات (15،18،،20،21،22) إيجابية، حيث كانت قيم t المحسوبة بمستوى الدلالة أقل من (0.05)، كما أن الفارق في المتوسط موجب، أي أن متوسطها الحسابي أكبر من (3)، وهو ما يعني موافقة افراد العينة عليها بدرجة كبيرة، بحيث حصلت الفقرة (15) التي تقيس" هناك تحسن في إنتاجية العاملين خلال السنوات الثلاثة الأخيرة " والفقرة (18) التي تشير الى " هناك معدل منخفض لدوران العمال وتاركي العمل في المؤسسة" على أعلى فارق في المتوسط (0.65) لكليهما، تليها الفقرة (21) التي تقيس " تتماشى كفاءة ومهارة العاملين مع الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة" بفارق متوسط (0.56)، وهي عبارات يمكن أن نقول أن متوسطاتها كانت في درجة "موافق" أي أنها جيدة في المؤسسات، في حين الفقرتين (20) التي تقيس " هناك نمط من العلاقات الإنسانية يسوده التفاهم و المشاركة و الأداء المتميز داخل المؤسسة" ، والفقرة (22) التي تقيس " هناك تطور مستمر و ملحوظ في كفاءة ومهارة العمال داخل المؤسسة في السنوات الأخيرة"، كانت فارق متوسطاتها على التوالي (0.19،0.36)، ما يعني ان مستوى متوسطاتها هو في درجة متوسطة فقط.

بصفة عامة تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ككل بين (2.89-3.65)، بمتوسط حسابي عام للمحور ككل قدره (3.29) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى درجة الاستجابة "محايد"، وبانحراف معياري قدره (0.44)، كما كانت قيمة t لكل الفقرات ايجابية بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي يمكن القول أن قيمة وأداء الموارد البشرية لا يرقى أن يكون جيد أو أكثر من ذلك في المؤسسات عينة الدراسة بل هو في درجة متوسطة فقط، كما أن النتائج من خلال متوسطات الفقرات سواء الحيادية أو الايجابية توضح أن جوانب الضعف في قيمة وأداء الموارد البشرية هو متعلق بالرضا والحماس وروح المبادرة والابتكار والتحسين، و كذلك جوانب العلاقات الانسانية داخل المؤسسات، والتطوير المستمر في المهارات والكفاءات، وهو ما يقد يهدد الاداء الفردي والجماعي للمؤسسات على المدى المتوسط والبعيد.

4- تحليل النتائج المتعلقة بالفعالية الاقتصادية

يتناول هذا العنصر تحليل النتائج المتوصل إليها المتعلقة بالفعالية الاقتصادية لمؤسسات عينة الدراسة، حيث سيتم استعراض إجابات مفردات العينة على (8) فقرات تقيس الفعالية الاقتصادية للمؤسسات، والجدول (5-15) الموالي يوضح النتائج.

الجدول (5-15):النتائج المتعلقة ببعد الفعالية الاقتصادية

ت	عبارات المحور المتعلق بالأداء التنظيمي بعد: بالفعالية الاقتصادية	المتوسط	الانحراف المعياري	متوسط الفرق	قيمة T	مستوى المعنوية
23	تحقق الشركة الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من خلال تقليص معدلات الجهد الضائع	3.63	0.64	0.63	6.630	0.000
24	هناك تحسن مستمر في مستوى التكاليف داخل المؤسسة	3.73	0.68	0.73	7.361	0.000
25	تستغل الشركة الطاقة الإنتاجية المخطط لها بالكامل	3.82	0.79	0.82	7.027	0.000
26	هنالك تحسين مستمر لجودة وكفاءة العمليات الداخلية	3.58	0.77	0.58	5.125	0.000
27	تحسن الشركة من جودة المنتجات من خلال تخفيض مستويات التلف	3.32	0.63	0.32	3.486	0.001
28	هناك زيادة مستمرة في الإنتاجية	3.43	0.65	0.43	4.502	0.000
29	هناك انخفاض مستمر في تعطل العمل	3.10	0.76	0.10	0.961	0.341
30	هناك انخفاض مستمر في وقت انجاز العمل	3.04	0.81	0.04	0.362	0.719
	النتيجة العامة للبعد	3.46	0.50	0.46	6.224	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بناءا على نتائج التحليل الإحصائي

الجدول (5-15) يوضح نتائج تحليل إجابات الأفراد عن العبارات المتعلقة بالفعالية الاقتصادية في المؤسسات عينة الدراسة، حيث يمكن تلخيصها فيما يلي:

- نتائج الفقرات (23،24،25،26،27،28) كانت ايجابية، حيث كانت قيم t المحسوبة بمستوى الدلالة أقل من (0.05)، كما أن الفارق في المتوسط موجب، أي أن متوسطها الحسابي أكبر من (3)، وهو ما يعني موافقة أفراد العينة عليها بدرجة كبيرة، وحصلت الفقرة (25) على أعلى متوسط بفارق عن المتوسط النظري قدره (0.82)، والتي تشير إلى " تستغل الشركة الطاقة الإنتاجية المخطط لها بالكامل"، تليها الفقرة (24) بفارق متوسط (0.73) والتي تشير الى " هناك تحسن مستمر في مستوى التكاليف داخل المؤسسة"، ثم الفقرة (23) التي تقيس " تحقق الشركة الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من خلال تقليص معدلات الجهد الضائع" بفارق متوسط (0.63)، بينما نجد أن الفقرة (27) التي تشير الى " تحسن الشركة من جودة المنتجات من خلال تخفيض مستويات التلف" تحصلت على أدنى متوسط في الفقرات الإيجابية بفارق قدره (0.32)، أي ان متوسطها كان (3.32) وهي درجة متوسطة.

- بينما الفقرتين (29) (30) كانت محايدة، فمستوى الدلالة كان على التوالي (0.341)، (0.719) وهو أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وبفارق متوسط ايجابي قدره على التوالي (0.10، 0.04)، ما يدل على عدم وجود اتفاق أو اجماع من أفراد العينة على ان هناك انخفاض مستمر في تعطل العمل (الفقرة 29)، وان هناك انخفاض مستمر في وقت انجاز العمل (الفقرة 30).

بصفة عامة تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ككل بين (3.04-3.82)، بمتوسط حسابي عام للمحور ككل قدره (3.46) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى درجة الاستجابة "موافق"، وبانحراف معياري قدره (0.50)، كما كانت قيمة t لكل الفقرات ايجابية بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي يمكن القول أن هناك موافقة من عينة الدراسة على أن الأداء المتعلق بالفعالية الاقتصادية جيد في المؤسسات عينة الدراسة، وبالرغم من ذلك يمكن القول ان المؤسسات عينة الدراسة لم تتوصل بعد الى درجة جيدة من التحكم في جميع جوانب جودة عملياتها (الوقت، التعطل، التلف)، التي سوف تحقق لها من دون شك فعالية اقتصادية أكبر، كما تؤكد ذلك نتائج الفقرات (30)، (29)، (27).

بناءا عليه نلخص نتائج الأبعاد الأربعة للأداء التنظيمي للمؤسسات عينة الدارسة بالترتيب حسب قيمة المتوسط الحسابي في الجدول (5-10) الموالي:

الجدول (5-16) نتائج الأبعاد الأربعة للأداء التنظيمي

أبعاد المحور المتعلق بالأداء التنظيمي	المتوسط	الانحراف المعياري	متوسط الفرق	قيمة T	مستوى المعنوية
استمرارية المؤسسة	3.72	0.49	0.72	9.989	0.000
شرعية المؤسسة في نظر الجماعات الخارجية	3.50	0.37	0.50	9.046	0.000
الفعالية الاقتصادية	3.46	0.50	0.46	6.224	0.000
قيمة وأداء الموارد البشرية	3.29	0.44	0.29	4.529	0.000
النتيجة العامة	**3.49**	**0.33**	**0.49**	**10.090**	**0.000**

المصدر: من إعداد الباحث بناءا على نتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ أن أعلى متوسط هو لبعد استمرارية المؤسسات بمتوسط قدره (3.72) ثم يليه، شرعية المؤسسة ثم الفعالية الاقتصادية وهي كلها في درجة موافق أو جيد، بينما آخر متوسط هو متعلق بقيمة وأداء الموارد البشرية بقيمة قدرها (3.29) وهي في درجة متوسطة، وبلغ المتوسط العام للأداء التنظيمي بأبعاد الأربعة (3.49) أي بدرجة موافق أو جيد، و بانحراف معياري قدره (0.33) وهو ضعيف ما يدل على تقارب وجهات نظر أفراد العينة في تقييمهم لأداء مؤسساتهم وفق الفقرات التي قدمت لهم لهذا الغرض.

المطلب الثاني: النتائج المتعلقة بمرونة الموارد البشرية

يتضمن هذا المطلب تحليل ومناقشة نتائج إجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس مرونة الموارد البشرية من خلال الأبعاد الأربعة التي حددناها لقياس هذا المتغير و المتمثلة في: مرونة الكفاءة، مرونة السلوك، مرونة ممارسات تسيير الموارد البشرية وأخيرا مرونة كمية.

ويتم التحليل باستخدام اختبار T-test لعينة واحدة، مع حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وكذلك فرق المتوسط الحسابي مع المتوسط الافتراضي وهو (3). وقاعدة التحليل تكون على أساس اختبار t لكل فقرة ، بحيث تكون الفقرة ايجابية و يوافق أفراد العينة عليها إذا كان مستوى الدلالة أقل من (0.05) و فرق المتوسط موجب وأكبر من الصفر، بينما تكون الفقرة سلبية و لا يوافق أفراد عينة الدراسة عليها إذا كان مستوى الدلالة أقل من (0.05) وفرق المتوسط سلبي أي أقل من الصفر، في حين تكون أراء عينة الدراسة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى الدلالة لها أكبر من (0.05).

5- تحليل النتائج المتعلقة بمرونة الكفاءة

يلخص الجدول (5-17) النتائج المتوصل إليها من إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات التي تقيس مرونة الكفاءات.

الجدول (5-17):النتائج المتعلقة ببعد مرونة الكفاءة

	مرونة الموارد البشرية بعد: مرونة الكفاءة	المتوسط	الانحراف المعياري	متوسط الفرق	قيمة T	مستوى المعنوية
31	عند الحاجة يمكن تحويل وتحريك الموظفين بين الوظائف بسهولة	3.43	0.65	0.43	4.502	0.000
32	يتعلم ويتحكم العمال بسرعة في الأساليب و العمليات الجديدة التي يتم إدخالها في عملهم	3.17	0.73	0.17	1.595	0.118
33	يمكن لموظفينا التحول إلى وظيفة جديدة وتولي مسؤولية أخرى في غضون فترة زمنية قصيرة	3.34	0.73	0.34	3.201	0.003
34	تستطيع المؤسسة أن تلبي احتياجاتها من المهارات الجديدة من خلال إعادة تدريب أو تحريك الموظفين الحاليين	3.60	0.64	0.60	6.361	0.000
35	هناك العديد من الأفراد في المؤسسة من لديهم تعدد في المهارات التي تستخدم في وظائف مختلفة	3.23	0.63	0.23	2.538	0.015
36	يعمل الأفراد باستمرار من أجل تطوير وتحديث مهاراتهم وقدراتهم	3.02	0.74	0.02	0.198	0.844
	النتيجة العامة للبعد	3.30	0.49	0.30	4.161	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بناءا على نتائج التحليل الإحصائي

الجدول (5-17) يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة عن العبارات المتعلقة بمرونة الموارد البشرية في بعدها مرونة الكفاءة في مؤسسات الدراسة، حيث يمكن تلخيصها فيما يلي:

- نتائج الفقرات (31،33،34،35) كانت ايجابية، حيث كانت قيم t المحسوبة بمستوى الدلالة أقل من (0.05)، كما أن الفارق في المتوسط موجب، أي أن متوسطها الحسابي أكبر من (3)، وهو ما يعني موافقة أفراد العينة عليها بدرجة كبيرة.

وجاءت الفقرة (34) في المرتبة الاولي بأكبر متوسط، والتي تدل على أن المؤسسة تستطيع أن تلبي احتياجاتها من المهارات الجديدة من خلال إعادة تدريب أو تحريك الموظفين الحاليين، كما جاءت الفقرة (31) في المرتبة الثانية من حيث المتوسط والتي تشير الى أنه عند الحاجة يمكن تحويل وتحريك الموظفين بين الوظائف بسهولة، وهو ما يدل على ان تحريك الموظفين يعتبر من أهم العمليات في تلبية احتياجات المؤسسات ومنه تطوير مرونة الكفاءة داخل هذه المؤسسات عينة الدراسة، وهو الشيء الذي تشير إلية الفقرة (33) التي أتت في المرتبة الثالثة التي تتمحور حول "يمكن لموظفينا التحول إلى وظيفة جديدة وتولي مسؤولية أخرى في غضون فترة زمنية قصيرة"، والفقرة (35) التي تشير إلى أن هناك العديد من الأفراد في المؤسسة من لديهم تعدد في المهارات التي تستخدم في وظائف مختلفة، ما يعني أن هناك تعدد للاختصاص داخل مؤسسات عينة الدراسة يمنح لها المرونة في الافراد.

- الفقرات (32) (36) كانت محايدة، فالفقرة (32) التي تشير الى مدى تعلم وتحكم العمال بسرعة في الأساليب و العمليات الجديدة التي يتم إدخالها في عملهم، كانت محايدة فمستوى الدلالة كان (0.118) وهو أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، كما كانت في المرتبة الخامسة بمتوسط بلغ (3.17)، والفقرة (36) التي تنص على: يعمل الأفراد باستمرار من أجل تطوير وتحديث مهاراتهم وقدراتهم، كانت أيضا محايدة فمستوى الدلالة كان (0.844)، وهو أكبر من مستوى المعنوية (0.05). كما جاءت الفقرة في المرتبة السادسة بمتوسط بلغ (3.02).

بصفة عامة، تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ككل بين (3.02-3.60)، بمتوسط حسابي عام للمحور ككل قدره (3.30) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى درجة الاستجابة "متوسطة"، وبانحراف معياري قدره (0.49)، كما كانت قيمة t للبعد ككل ايجابية بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، و بالتالي يمكن القول أن مرونة الكفاءات متوسطة في المؤسسات عينة الدراسة، وأن الإجابات على هذا المحور ككل دالة إحصائيا، كما أن أهم ما يشكل مرونة الكفاءات داخل

المؤسسات هو القدرة على تحريك الموظفين وتعدد الاختصاص، في حين القدرة على التعلم بسرعة وتطوير المعارف والمهارات كانت محايدة وبالتالي يمكن القول أن هناك نقص في هذا الجانب من جوانب مرونة الكفاءة.

2- تحليل النتائج المتعلقة بمرونة السلوك

يلخص الجدول (5-18) النتائج المتوصل إليها من إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات التي تقيس مرونة السلوكيات.

الجدول (5-18):النتائـج المتعلقة ببعد مرونة السلوك

	مرونة الموارد البشرية بعد: مرونة السلوك	المتوسط	الانحراف المعياري	متوسط الفرق	قيمة T	مستوى المعنوية
37	يغير الأفراد عاداتهم وسلوكياتهم في العمل ويتكيفون بسهولة وبسرعة مع ظروف العمل المتغيرة	3.02	0.74	0.02	198.	0.844
38	الأفراد في المؤسسة يغيرون سلوكهم استجابة لمتطلبات الزبائن والمنافسة	2.60	0.71	-0.40	-3.716	0.001
39	الأفراد يعملون بجد وكفاءة عندما تواجههم مشكلة أو صعوبة، ويحاولون إراديا اكتشاف الأسباب والحلول	2.89	0.73	-0.11	-1.000	0.323
40	معظم التغييرات و التحسينات التي تحدث في المؤسسة أدخلت من طرف لأفراد	2.78	0.81	-0.22	-1.811	0.077
41	الأفراد يتشاركون المعلومات ويتعلمون من بعضهم البعض	3.19	0.71	0.19	1.847	0.071
42	الأفراد في قسم معين يتبادلون الأفكار والتجارب مع الأفراد من أقسام أخرى في المؤسسة من أجل تطوير الحلول و الفرص، حتى و لو اختلفت التخصصات بين الوظائف	3.21	0.78	0.21	1.875	0.067
	النتيجة العامة للبعد	2.95	0.50	-0.05	-0.631	0.531

المصدر: من إعداد الباحث بناءا على نتائج التحليل الإحصائي

الجدول (5-18) يوضح نتائج تحليل إجابات الأفراد عن العبارات المتعلقة بالمرونة السلوكية في المؤسسات عينة الدراسة، حيث يمكن تلخيصها فيما يلي:

- نتائج الفقرات (37،39،40،41،42) كانت محايدة، فمستوى الدلالة كان على التوالي (0.844)، (0.323)، (0.077)، (0.071)، (0.067) وهو أكبر من مستوى المعنوية المقبول إحصائيا (0.05)، والملاحظ أن الفقرتين (40) التي تشير الى " معظم التغييرات و التحسينات التي تحدث في المؤسسة

أدخلت من طرف الأفراد"، والفقرة (39) التي تشير الى" الأفراد يعملون بجد وكفاءة عندما تواجههم مشكلة أو صعوبة، ويحاولون إراديا اكتشاف الأسباب والحلول"، كانت بمتوسطات سلبية أي أقل من (3)، في حين ان أعلى متوسط في الفقرات المحايدة كان للفقرة (42) والتي عبارتها كما يلي " الأفراد في قسم معين يتبادلون الأفكار والتجارب مع الأفراد من أقسام أخرى في المؤسسة من أجل تطوير الحلول و الفرص، حتى و لو اختلفت التخصصات بين الوظائف" بفارق متوسط قدره (0.21)، أي أن متوسط الفقرة كان (3.21)، وهو مستوى متوسط.

- نتائج الفقرة (38) كانت سلبية، فمستوى المعنوية بلغ (0.001) وهو أقل من المعنوية المقبولة إحصائيا (0.05)، وبفارق المتوسط الحسابي كان سلبي حيث بلغ (0.40−)، وهذه الفقرة تشير" الأفراد في المؤسسة يغيرون سلوكهم استجابة لمتطلبات الزبائن والمنافسة"

بصفة عامة تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ككل بين (2.60−3.21)، بمتوسط حسابي عام للمحور ككل قدره (2.95) وبانحراف معياري قدره (0.50)، كما كانت قيمة t للبعد ككل تشير إلى حياد هذا البعد من المرونة، بمستوى دلالة (0.531) التي هي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، فمن بين 6 فقرات تقيس هذا البعد نجد 5 فقرات حيادية وفقرة سالبة، ولا توجد فقرة موجبة، وهو ما يقودنا للقول أنه لا توجد مرونة سلوكية في مؤسسات عينة الدراسة.

3- تحليل النتائج المتعلقة بمرونة سياسات تسيير الموارد البشرية

نحلل في هذا العنصر نتائج اجابات أفراد العينة على الفقرات الثمانية التي تقيس مرونة ممارسات تسيير الموارد البشرية، والجدول (5-19) يلخص هذه النتائج.

الجدول (5-19):النتائج المتعلقة ببعد مرونة سياسات تسيير الموارد البشرية

	مرونة الموارد البشرية بعد مرونة سياسات تسيير الموارد البشرية	المتوسط	الانحراف المعياري	متوسط الفرق	قيمة T	مستوى المعنوية
43	نحن نجري تغييرات متكررة في ممارسات تسيير الموارد البشرية لتحقيق المواءمة بين نظام تسيير الموارد البشرية مع المتطلبات المتغيرة للأعمال	2.86	0.65	-0.14	-1.351	0.183
44	تصميم الوظائف يتم بشكل مرن ، بحيث يتم تعديلها وتغييرها حسب التغيرات التنظيمية	3.15	0.69	0.15	1.478	0.146
45	هناك مطابقة بين متطلبات المنصب وقدرات وكفاءات شاغليها في المؤسسة	3.36	0.64	0.36	3.886	0.000
46	هناك سياسة ومنهجية منظمة في وضع برامج التكوين بهدف توفير المهارات والكفاءات الضرورية لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة	3.28	0.62	0.28	3.089	0.003
47	يترك لشاغل الوظيفة أو العامل الحرية والاستقلالية في إدارة وتنظيم أعماله و حل مشاكله	2.73	0.82	-0.27	-2.136	0.038
48	هناك تخطيط لليد العاملة على المدى المتوسط و الطويل يسمح بتوفير الموارد البشرية اللازمة كما ونوعا لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة	3.26	0.68	0.26	2.598	0.013
49	تهتم الإدارة بتشجيع العمال على رفع مستوى أدائهم وإبراز قدراتهم وكفاءتهم من خلال تحسين ظروف العمل وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم.	3.30	0.75	0.30	2.729	0.009
50	جزء هام من الأجر الذي يحصل عليه الأفراد في المؤسسة مرتبط بمستوى الأداء و الانجاز في العمل	3.47	0.78	047	4.151	0.000
	النتيجة العامة للبعد	3.18	0.42	0.18	2.891	0.006

المصدر: من إعداد الباحث بناءا على نتائج التحليل الإحصائي

الجدول (5-19) يوضح نتائج تحليل إجابات الأفراد عن العبارات المتعلقة بمرونة الموارد البشرية في بعدها مرونة ممارسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات عينة الدراسة، حيث يمكن تلخيصها فيما يلي:

- نتائج الفقرات (45،46،48،49،50) كانت ايجابية، حيث كانت قيم t المحسوبة بمستوى الدلالة أقل من (0.05)، كما أن الفارق في المتوسط موجب، أي أن متوسطها الحسابي أكبر من (3) ، وهو ما يعني موافقة أفراد العينة عليها، وكان أعلى متوسط للفقرة (50) التي تشير عبارتها الى "جزء هام من الأجر الذي يحصل عليه الأفراد في المؤسسة مرتبط بمستوى الأداء و الانجاز في العمل" بمتوسط قدره (3.47)، وهو

مستوى يشير إلى درجة جيدة على مقياس ليكرت، ما يدل على أن سياسة الاجور تمنح مرونة في تسيير الموارد البشرية.

تليها الفقرة (45) التي تقيس " هناك مطابقة بين متطلبات المنصب وقدرات وكفاءات شاغليها في المؤسسة"، بمتوسط قدره (3.36)، تليها الفقرة (49) التي تشير الى " تهتم الإدارة بتشجيع العمال على رفع مستوى أدائهم وإبراز قدراتهم وكفاءتهم من خلال تحسين ظروف العمل وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم"، بمتوسط قدره (3.30). ثم الفقرة (48) التي عبارتها " هناك تخطيط لليد العاملة على المدى المتوسط و الطويل يسمح بتوفير الموارد البشرية اللازمة كما ونوعا لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة" بمتوسط قدره (3.26)، وهي عبارات تقيس جوانب من سياسات التخطيط والتحفيز وتصميم المناصب التي تسهم في مرونة الموارد البشرية ، ويمكن القول أن قيمة متوسطات هذه العبارات كانت في المستوى المتوسط فقط.

- بينما الفقرات (43) (44) كانت محايدة، فمستوى الدلالة كان على التوالي (0.183)، (0.146)، وهو أكبر من مستوى المعنوية المقبول احصائيا(0.05)، فالفقرة (43) التي تشير عبارتها الى " نحن نجري تغييرات متكررة في ممارسات تسيير الموارد البشرية لتحقيق المواءمة بين نظام تسيير الموارد البشرية مع المتطلبات المتغيرة للأعمال"، كان متوسطها أقل من المتوسط النظري (3)، بحيث بلغ (2.86) وهو يشير الى المستوى المتوسط على سلم ليكرت، والفقرة (44) التي عبارتها كما يلي " تصميم الوظائف يتم بشكل مرن ، بحيث يتم تعديلها وتغييرها حسب التغيرات التنظيمية"، بلغ متوسطها الحسابي (3.15) وهو أيضا يشير الى المستوى المتوسط.

- الفقرة (47) كانت سلبية، بحيث بلغ مستوى المعنوية (0.038) وهو أقل من المعنوية المقبولة إحصائيا (0.05)، وبفارق المتوسط الحسابي كان سلبي حيث بلغ (-0.27)، وهذه الفقرة تشير الى العبارة التالية " يترك لشاغل الوظيفة أو العامل الحرية والاستقلالية في إدارة وتنظيم أعماله و حل مشاكله"، ما يعني أن أفراد العينة متفقين على ضعف الحرية والاستقلالية التي تترك للموظفين في ادارة أعمالهم وحل مشاكلهم الوظيفية.

بصفة عامة، من خلال نتائج المحور نجد أن المتوسطات الحسابية للفقرات ككل تراوحت بين (2.73-3.47)، بمتوسط حسابي عام للمحور ككل قدره (3.18) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى درجة الاستجابة "متوسطة"، وبانحراف معياري قدره (0.42) الذي يدل على التقارب وعدم التشتت في اجابات أفراد العينة، كما أن قيمة t للبعد ككل ايجابية بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى

المعنوية (0.05)، و بالتالي يمكن القول أن هناك موافقة من عينة الدراسة على أن مرونة ممارسات تسيير الموارد البشرية متوسطة في المؤسسات عينة الدراسة، مع ملاحظة أن أهم ما يشكل مرونة سياسات تسيير الموارد البشرية يتمثل في سياسة الأجور، من خلال ربطها بمستوى الاداء و الانجاز في العمل، أما السياسات المتعلقة بالتحفيز(خاصة المادي المتعلق بالأجور)، التخطيط، التكوين، فهى متوسطة، أما سياسة تصميم العمل والمناصب وكذا التغيير في ممارسات تسيير الموارد البشرية فهي من متوسطة (الفقرات 45، 44، 43) إلى ضعيفة الفقرة (47).

4- تحليل النتائج المتعلقة بالمرونة الكمية

يشير الجدول (5-20) الى النتائج اجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس المرونة الكمية في المؤسسات.

الجدول (5-20):النتائج المتعلقة ببعد المرونة الكمية

مستوى المعنوية	قيمة T	متوسط الفرق	الانحراف المعياري	المتوسط	مرونة الموارد البشرية بعد: مرونة كمية	
0.000	10.802	0.97	0.61	3.97	تقوم المؤسسة بتعديل وإعادة تنظيم وقت العمل من أجل تكييف حجم العمال مع حجم النشاط وتقلباته	51
0.000	12.011	1.02	0.57	4.02	يتم استعمال ساعات العمل الإضافية للتكيف مع تغيرات حجم العمل بسهولة.	52
0.000	8.279	0.82	0.67	3.82	يتم توظيف العمال بعقود منتهية متى تطلب الأمر وبكل سهولة.	53
0.554	0.596	0.06	0.74	3.06	عند الحاجة، يتم استدعاء و تجديد عقود العمال الذين سبق لهم العمل في المؤسسة بكل سهولة.	54
0.000	5.291	0.45	0.58	3.45	تقليص عدد العمال أو عدم تجديد يسهل على المؤسسة عملية التكيف و التأقلم مع تقلبات النشاط والسوق بسرعة و بأقل التكاليف.	55
0.000	6.298	0.54	0.58	3.54	وجود عمال مؤقتين مع عمال الدائمين داخل المؤسسة يسمح لها بتطوير مرونتها في مواجهة تقلبات النشاط و المنافسة	56
0.000	12.543	0.76	0.41	3.76	**النتيجة العامة للبعد**	

المصدر: من إعداد الباحث بناءا على نتائج التحليل الإحصائي

الجدول (5−20) يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة عن العبارات المتعلقة بالمرونة الكمية في المؤسسات عينة الدراسة، حيث يمكن تلخيصها فيما يلي:

- نتائج الفقرات (51،52،53،55،56) كانت ايجابية، حيث كانت قيم t المحسوبة بمستوى الدلالة أقل من (0.05)، كما أن الفارق في المتوسط موجب، أي أن متوسطها الحسابي أكبر من (3) ، وهو ما يعني موافقة أفراد العينة عليها بدرجة كبيرة، كما أن كل متوسطاتها كانت في مستوى موافق او جيد على سلم ليكرت.

فالفقرة (52) التي عبارتها كما يلي "يتم استعمال ساعات العمل الإضافية للتكيف مع تغيرات حجم العمل بسهولة" حصلت على أعلى متوسط بقيمة (4.02) بمستوى جيدن تليها الفقرة (51) بمتوسط قدره (3.97) والتي تقيس عبارتها ما يلي" تقوم المؤسسة بتعديل وإعادة تنظيم وقت العمل من أجل تكييف حجم العمال مع حجم النشاط وتقلباته"، في المرتبة الثالثة نجد العبارة (53) التي تشير الى " يتم توظيف العمال بعقود منتهية متى تطلب الأمر وبكل سهولة" بمتوسط قدره (3.82).

- الفقرة (54) كانت محايدة، فمستوى الدلالة كان (0.554)، وهو أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وبلغ متوسطها الايجابي قيمة (3.06)، وهي الفقرة التي تقيس عبارتها ما يلي: " عند الحاجة، يتم استدعاء و تجديد عقود العمال الذين سبق لهم العمل في المؤسسة بكل سهولة"، مايدل على عدم الاتفاق بين الافراد على مدى وجود هذه السياسة في مؤسسات الدراسة وربما يعود ذلك، للإختلاف في طبيعة النشاط بين المؤسسات.

بصفة عامة نتائج المحور الذي يتضمن 6 فقرات تقيس المرونة الكمية في مؤسسات الدراسة، أشارت ان المتوسطات الحسابية للفقرات الستة تراوحت بين (3.06−4.02)، بمتوسط حسابي عام للمحور ككل قدره (3.76) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى درجة الاستجابة "موافق" أو جيد، وبانحراف معياري قدره (0.41)، كما كانت قيمة t للبعد ككل ايجابية بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، و بالتالي يمكن القول أن هناك موافقة من عينة الدراسة على وجود مرونة كمية بدرجة جيدة في المؤسسات عينة الدراسة، وأن الإجابات على هذا المحور ككل دالة إحصائيا، و النتائج تشير الى أن أهم تطبيقان للمرونة الكمية تتمثل في المقام الاول في مرونة وقت العمل بين اعادة تنظيمه والساعات الإضافية، ثم مرونة عقود العمل من خلال التوظيف بعقود منتهية أو انهاء التعاقدات حسب احتياجات المؤسسة.

بناءا عليه نلخص نتائج الأبعاد الأربعة للأداء التنظيمي للمؤسسات عينة الدارسة بالترتيب حسب قيمة المتوسط الحسابي، في الجدول (5-21) الموالي:

الجدول (5-21) نتائج الأبعاد الأربعة لمرونة الموارد البشرية

أبعاد المحور المتعلق بمرونة الموارد البشرية	المتوسط	الانحراف المعياري	متوسط الفرق	قيمة T	مستوى المعنوية
مرونة كمية	3.76	0.41	0.76	12.543	0.000
مرونة الكفاءة	3.30	0.049	0.30	4.161	0.000
مرونة ممارسات تسيير الموارد البشرية	3.18	0.42	0.18	2.891	0.006
مرونة سلوكية	2.95	0.50	-0.05	-0.631	0.531
النتيجة العامة	**3.30**	**0.33**	**0.30**	**6.098**	**0.000**

المصدر: من إعداد الباحث بناءا على نتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ أن أعلى متوسط هو لبعد المرونة الكمية بمتوسط قدره (3.76) بدرجة جيدة، ثم يليه مرونة الكفاءات بمتوسط (3.30) ثم مرونة ممارسات تسيير الموارد البشرية بمتوسط (3.18) بدرجة متوسطة، بينما مرونة السلوكيات كانت نتائجها حيادية وبفارق متوسط سلبي، ما يدل على ضعف وجود هذا الشكل من المرونة في مؤسسات عينة الدراسة.

كما بلغ المتوسط العام لمرونة الموارد البشرية بأبعادها الأربعة (3.30) وهو ما يمثل تقييم متوسط، وبانحراف معياري قدره (0.33) و هو انحراف ضعيف ما يدل على تقارب وجهات نظر أفراد العينة في تقييمهم لممارسات مرونة الموارد البشرية في مؤسساتهم وفق الفقرات التي قدمت لهم لهذا الغرض.

المبحث الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدارسة

يتضمن هذا المبحث اختبار فرضيات الدراسة وتحليل نتائج هذه الاختبارات، ولقد استخدم في الاختبارات الأساليب الاحصائية المتمثلة في الانحدار البسيط و المتعدد، واختبار التباين الاحادي.

المطلب الأول : اختبار الفرضية الرئيسية الأولى أثر مرونة الموارد البشرية على الاداء التنظيمي

تنص الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة على:

H1 : يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمرونة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة على الاداء التنظيمي بأبعاده مجتمعة على المستوى الكلي.

لاختبار هذه الفرضية سوف نستخدم تحليل الانحدار البسيط، أين تكون معادلة الانحدار مصاغة بالشكل التالي:

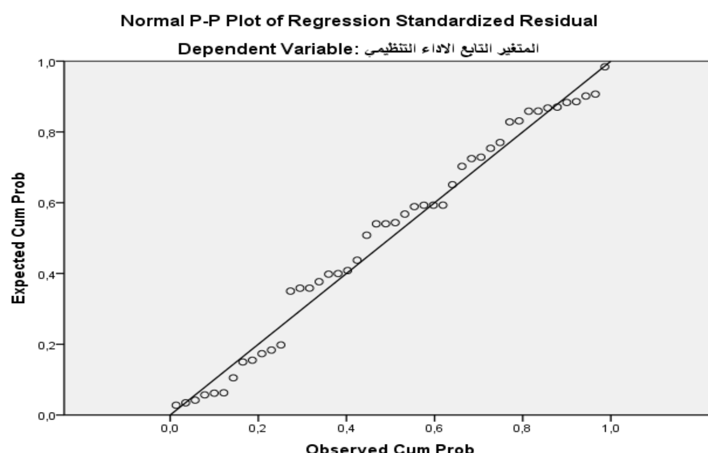
حيث أن: γ: تمثل المتغير التابع وهو الاداء التنظيمي؛ X : تمثل المتغير المستقل وهو مرونة الموارد البشرية؛ α: تمثل ثابت الانحدار (مقطع خط الانحدار)؛ β: تمثل معامل الانحدار.

وهذه العلاقة تعني أن الأداء التنظيمي الكلي (من خلال أبعاده مجتمعة) هو دالة للقيمة الحقيقية لمرونة الموارد البشرية الكلية (بأبعادها مجتمعة)؛

قبل البدء في تطبيق الانحدار لإختبار الفرضية، قام الباحث بإجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل التأكد من توفر شروط الطريقة المستخدمة في تقدير معالم نموذج الانحدار، من أجل ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار والحكم على صلاحية النموذج ، وتعتبر طريقة المربعات الصغرى العادية OLS من أشهر هذه الطرق، وتتمثل شروط هذه الطريقة في:

1- **التوزيع الطبيعي Normality Test**: إعتدالية التوزيع الإحتمالي للبواقي يمكن التأكد منها من الرسم البياني كما يوضحه الشكل (5-8)، وكذلك من خلال اختبار كولمجروف– سمرنوف و ويلك- شابيرو كما يوضحها الجدول(5-22).

الشكل (5-8) التوزيع الطبيعي للبواقي للمتغير التابع الاداء التنظيمي للفرضية الرئيسية الأولى



المصدر: من اعداد الباحث بناءا على نتائج التحليل الاحصائي

الجدول (5-22) اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي للأداء التنظيمي للفرضية الرئيسية الأولى

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Standardized Residual	,088	46	,200*	,967	46	,210

المصدر: من اعداد الباحث بناءا على نتائج التحليل الاحصائي

من الشكل البياني (5-8) نلاحظ أن النقاط تقع بشكل متقارب جدا عل الخط الواصل بين الركن الايمن العلوي و الركن الايسر السفلي، مما يعني ان البواقي تتوزع توزيعا معتدلا أي تتبع التوزيع الطبيعي. وهي النتيجة التي يؤكدها اختبار كولمجروف- سمرنوف و ويلك- شابيرو التي يوضحها الجدول(5-22)، بحيث يتضح من نتائج التحليل الاحصائي أن قيمة المعنوية أكبر من مستوى المعنوية 0.05 في الاختبارين، ومن ثم فإننا نقبل الفرض العدمي القائل بأن البواقي تتبع التوزيع الطبيعي، وهو ما يؤكد النتيجة المتوصل إليها في الشكل البياني (5-8)، وبالتالي فإن الشرط الاول المتعلق بضرورة التوزيع الطبيعي للبواقي قد تحقق.

2- **الاستقلال الذاتي للبواقي:** يتم الحكم على مدى وجود استقلال ذاتي بين البواقي من خلال اختبار Durbin – Watson Test.

ويمكن تحديد الفروض الاحصائية للاختبار كما يلي:

الفرض العدمي: يوجد استقلال ذاتي بين البواقي (لايوجد ارتباط ذاتي بين البواقي)؛

الفرض البديل:لا يوجد استقلال ذاتي بين البواقي (يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي).

من جدول معامل التحديد وإحصائي اختبار Durbin – Watson المتعلق بمخرجات النموذج، نجد أن قيمة هذا الاحصائي تساوي (2.003). كما يوضح الجدول الموالي

الجدول (5−23) اختبارDurbin – Watson لمتغير الاداء التنظيمي للفرضية الاساسية الأولي

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,589[a]	,346	,332	,27269	2,003

a. Predictors: (Constant), المتغيرات المستقلة مرونة الموارد البشرية

b. Dependent Variable: المتغير التابع الاداء التنظيمي

المصدر: من اعداد الباحث بناءا على نتائج التحليل الاحصائي

من جدول القيم الحرجة لـ Durbin – Watson (الذي يتضمن قيمتين حديتين : القيمة الدنيا ويرمز لها بالرمز (d_L)، و القيمة العليا ويرمز لها بالرمز (d_u) ، وذلك وفقا لعدد المتغيرات المستقلة (k) ودرجات حرية الخطأ (n))، وفق حالتنا هذه أين نجد أن قيمة k=1، وقيمة n= 44، وبذلك تكون القيم كما يلي:

d_u =1.57 و d_L= 1.48

ويتم اتخاذ القرار بشأن قبول أو رفض الفرض العدمي حول الارتباط الذاتي للبواقي وفقا للقواعد التالية:

- نرفض الفرض العدمي في حالتين:

الحالة الأولى إذا كان $4- d_L<DW<4$

الحالة الثانية: إذا كان $0 <DW< d_L$

- نقبل الفرض العدمي في حالتين:

الحالة الاولى: إذا كان $2 <DW<4 - d_u$

الحالة الثانية: إذا كان $d_u<DW<2$

- وهناك حالتين يكون فيهما القرار غير محدد، بمعنى أننا لا نستطيع تحديد هل يوجد ارتباط ذاتي أم لا:

الحالة الاولى: إذا كان $4 - d_u <DW<4 - d_L$

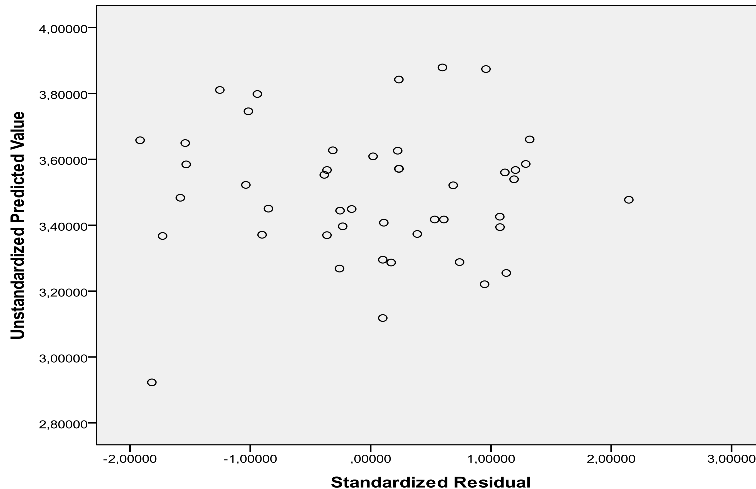
الحالة الثانية: إذا كان $d_L <DW< d_u$

بما أن نتائج اختبار احصائي DW=2.003، كما أن قيمة d_u =1.57 (عند قيم k=1، وقيمة n= 44، ومعنوية 0.05)، إذا (4−1.57=2.43).

وبالتالي فإنه ($2 < DW < 4 - d_u$)، حيث 2.43 > DW(2.003) >2، ومن ثم يكون القرار بقبول الفرض العدمي القائل بأنه يوجد استقلال بين البواقي (أي لا يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي)، وبالتالي فإن الشرط الاستقلال الذاتي للبواقي قد تحقق.

3- **اختبار تجانس البواقي (اختبار ثبات التباين):** نقوم بالحكم على مدى تجانس أو ثبات تباين الاخطاء من خلال فحص شكل انتشار البواقي المعيارية مع القيم الاتجاهية للمتغير التابع، كما يوضحه الشكل البياني(5−9) التالي:

الشكل (5−9) انتشار البواقي المعيارية للمتغير التابع الاداء التنظيمي للفرضية الرئيسية الأولى



المصدر من اعداد الباحث بناءا على نتائج التحليل الاحصائي

يلاحظ من الشكل البياني(5−9) أن انتشار وتوزيع البواقي يأخذ شكل عشوائي على جانبي الخط الذي يمثل الصفر (وهو الخط الذي يفصل بين البواقي السالبة و البواقي الموجبة)، حيث أنه لا يمكننا رصد نمط أو شكل معين لتباين هذه البواقي، وهو ما يعني أن هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء، وبالتالي فإن شرط ثبات التباين للبواقي قد تحقق.

ومنه الشروط الثلاثة لاستخدام طريقة المربعات الصغرى العادية، متوفرة وتحققت، (التوزيع الطبيعي للبواقي،الاستقلال الذاتي للبواقي، تجانس البواقي) ومنه يمكن أن يكون نموذج الانحدار الذي يفسر العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل صالحا حسب نتائج قوة الاختبار.

4- نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير مرونة الموارد البشرية على الاداء التنظيمي

الجدول (5-24) الموالي يوضح نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير مرونة الموارد البشرية على الاداء التنظيمي.

الجدول رقم (5-24): نتائج اختبار الانحدار البسيط لتأثير مرونة الموارد البشرية على الاداء التنظيمي

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	معامل β الانحدار	ثابت الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الاداء التنظيمي	0.589	0.346	23.315	الانحدار	1	0.000	0.586	1.562	4.829	0.000
				البواقي	44					
				المجموع	45					

*يكون التأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى 0.05

المصدر: من اعداد الباحث بناءا على نتائج التحليل الاحصائي

يوضح الجدول رقم (5-24) نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير مرونة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة على الاداء التنظيمي بأبعاده مجتمعة، اذ اظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة احصائية لمرونة الموارد البشرية على الاداء التنظيمي، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة و التي بلغت (23.315) وهي دالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بحيث كانت قيمة الدلالة Sig (0.000) ، كما بلغت قيمة T المحسوبة (4.829) وهي دالة احصائيا بحيث كانت قيمة Sig (0.000).

وفي ضوء معادلة الانحدار يؤشر الثابت على قيمة α = 1.562، وهذا يعني أن هناك وجودا للأداء التنظيمي مقداره (1.562) عندما تكون قيمة مرونة الموارد البشرية من خلال أبعادها تساوى صفرا، وهو معامل كبير يرشح عوامل أخرى غير داخلة في النموذج.

بلغ معامل الارتباط R (0.589) عند مستوى دلالة (0.05)، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.346) أي أن مرونة الموارد البشرية تفسر (34.6%) من التغير في الاداء التنظيمي والنسبة المتبقية المقدرة بـ (65.4%) تفسرها عوامل أخرى غير داخلة في النموذج وهي نسبة كبيرة، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.586) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى مرونة الموارد البشرية يؤدي الى زيادة في تحقيق الاداء التنظيمي بقيمة (0.586)؛

وعلى أساس هذه النتائج نقبل صحة الفرضية البديلة التي تنص على : وجود تأثير ذو دلالة احصائية لمرونة الموارد البشرية على الاداء التنظيمي، وتكون معادلة الانحدار كما يلي:

الاداء التنظيمي = 1.562 +0.586 مرونة الموارد البشرية

للتعرف أكثر على أثر كل بعد من أبعاد مرونة الموارد البشرية (مرونة الكفاءة، مرونة سلوكية، مرونة ممارسات تسيير الموارد البشرية، مرونة كمية) على أبعاد الاداء التنظيمي (استمرارية المؤسسة، شرعية المؤسسة، قيمةو أداء الموارد البشرية، فعالية اقتصادية)، سوف نقوم بإختبار الفرضيات الفرعية الأربعة في المطلب الموالي.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية أثر أبعاد مرونة الموارد البشرية على أبعاد الاداء التنظيمي

سوف نختبر الفرضيات الفرعية باستخدام تحليل الانحدار المتعدد، وذلك لأن الانحدار المتعدد يأخذ بعين الاعتبار الارتباطات والتأثيرات بين المتغيرات المستقلة نفسها وليس فصل هذه التأثيرات كما في حالة دراستها بشكل فردي (الانحدار البسيط)، وهذا أقرب للواقع خاصة في حالة الدراسات الإنسانية، لذلك فإن الاختبار المتعدد بشكل عام يكون اكثر قوة من الناحية الاحصائية ويقلل نسبة الخطأ الذي يمكن ان يحدث في حالة عدم رفض الفرضية الصفرية وهي في الحقيقة صحيحة[1] .

ففي الانحدار المتعدد تصبح العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة وفق المعادلة التالية:

$$\gamma = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6$$

حيث أن:

γ: تمثل المتغير التابع الاداء التنظيمي؛

α: تمثل ثابت الانحدار(مقطع خط الانحدار)؛

$\beta_{1.....6}$: تمثل معاملات الانحدار؛

$X_{1.....6}$: تمثل المتغيرات المستقلة.

و سوف نقوم بتحليل الانحدار المتعدد بطريقة التدرج (Stepwise)، بحيث أن هذه الطريقة تعمل على إدخال المتغير المستقل من له أعلى ارتباط بالمتغير التابع، والمتغير الثاني الذي يتم إدخاله هو من له أعلى ارتباط جزئي، ولكن بعد إدخال المتغير الثاني يتم تقويمهم معا، ويمكن إخراج أي منهما، وهكذا يدخل المتغير الثالث ويتم التقويم المتغيرات الداخلة من جديد وفي كل مرة يمكن إخراج بعضها حتى نصل إلى تحديد المعادلة النهائية للمتغيرات[2] .

قبل البدء في تطبيق الانحدار المتعدد لإختبار الفرضيات، نقوم بتطبيق نفس خطوات وشروط الانحدار البسيط التي قمنا بها في اختبار الفرضية الأولى والمتمثلة في شروط طريقة المربعات الصغرى

---

[1] - حمزة محمد دودين، (2013):التحليل الإحصائي المتقدم باستخدام SPSS، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن، ص 158 .

[2] - المصدر نفسه، ص 175 .

العادية OLS (التوزيع الطبيعي للبواقي،الاستقلال الذاتي للبواقي، تجانس البواقي)، لكن يضاف إليها شرط رابع وهو شرط عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات التفسيرية (Multicollinearity).

القيام باختبار الارتباط الخطي المتعدد للبواقي (Multicollinearity) بين أبعاد مرونة الموارد البشرية يهدف للتأكد من عدم وجود هذه المشكلة (الارتباط الخطي بين البواقي بين أبعاد مرونة الموارد البشرية) و ذلك بالاعتماد على اختبار معامل تضخيم التباين VIF (Variance Inflation Factor) وعلى التباين المسموح (Tolérance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة.

الجدول (5-25) يوضح قيم التسامح وقيم معامل تضخيم التباين VIF للمتغيرات المستقلة وهذا للتأكد من عدم وجود مشكلات متعلقة بوجود ارتباطات عالية بين هذه المتغيرات، فنلاحظ بأن قيم التسامح للمتغيرات الأربعة أكبر من حد التسامح (0.10)، كما أن قيم VIF أقل من 5 ، وبالتالي يمكن القول أن جميع القيم مقبولة إحصائيا وبالتالي يمكن القول أنه لا توجد مشكلة متعلقة بوجود ارتباطات عالية بين المتغيرات المستقلة ما يجعل نتائج نموذج الانحدار أكثر دقة.

الجدول (5-25) قيم التسامح وقيم معامل تضخيم التباين VIF للمتغيرات المستقلة

المتغيرات	قيمة التسامح	قيمة VIF
مرونة الكفاءة	0.451	2.216
مرونة السلوك	0.450	2.224
مرونة ممارسات تسيير الموارد البشرية	0.652	1.533
مرونة كمية	0.983	1.017

المصدر: من إعداد الباحث بناءا على نتائج التحليل الإحصائي

1- **إختبار الفرضية الفرعية الأولي: أثر أبعاد مرونة الموارد البشرية على استمرارية المؤسسة.**

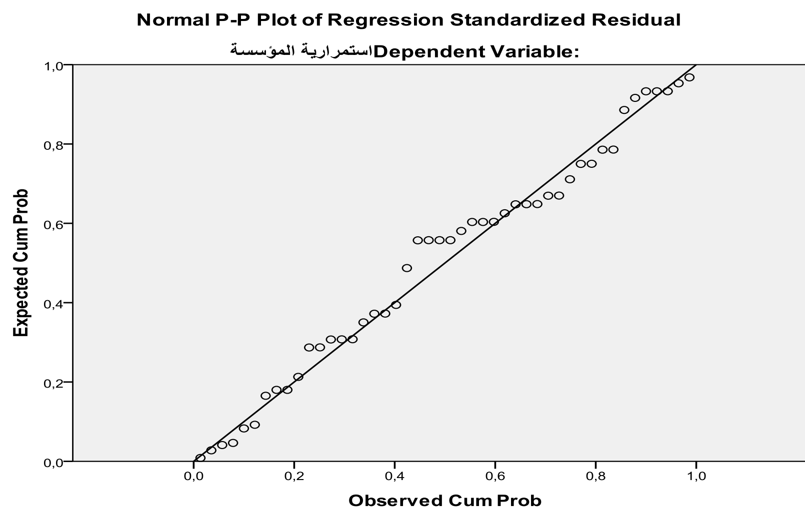
تنص الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى على:

$H1_1$: هناك أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد مرونة الموارد البشرية (مرونة الكفاءة، مرونة السلوك، مرونة ممارسات تسيير الموارد البشرية، مرونة كمية) على بعد استمرارية المؤسسة

قبل البدء في تطبيق الانحدار المتعدد لإختبار الفرضة، نقوم باختبار شروط طريقة المربعات الصغرى العادية OLS (التوزيع الطبيعي للبواقي،الاستقلال الذاتي للبواقي، تجانس البواقي)، وشرط عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات التفسيرية (Multicollinearity)، و الذي قمنا به وتظهر نتائجه الجدول (5–25)، وهي الشروط التي سوف نطبقها على الفرضيات الفرعية الاربعة.

1–1– التوزيع الطبيعي Normality Test: إعتدالية التوزيع الإحتمالي للبواقي يمكن التأكد منها من خلال الشكل (5-10)، وكذلك من خلال اختبار كولمجروف– سمرنوف و ويلك- شابيرو كما يوضحها الجدول(5-26).

الشكل (5–10) التوزيع الطبيعي للبواقي للمتغير التابع استمرارية المؤسسة



المصدر: من اعداد الباحث بناءا على نتائج التحليل الاحصائي

الجدول (5–26) اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي لاستمرارية المؤسسة

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Standardized Residual	,123	46	,079	,977	46	,475

a. Lilliefors Significance Correction

المصدر: من اعداد الباحث بناءا على نتائج التحليل الاحصائي

من الشكل البياني (5–10) نلاحظ أن النقاط تقع بشكل متقارب جدا عل الخط الواصل بين الركن الايمن العلوي و الركن الايسر السفلي، مما يعني ان البواقي تتوزع توزيعا معتدلا أي تتبع التوزيع الطبيعي. وهي النتيجة التي يؤكدها اختبار كولمجروف– سمرنوف و ويلك– شابيرو التي يوضحها الجدول()، بحيث يتضح من نتائج التحليل الاحصائي أن قيمة المعنوية أكبر من مستوى المعنوية 0.05 في الاختبارين، ومن

ثم فإننا نقبل الفرض العدمي القائل بأن البواقي تتبع التوزيع الطبيعي، وهو ما يؤكد النتيجة المتوصل إليها في الشكل البياني (5-26)، وبالتالي فإن الشرط الاول المتعلق بضرورة التوزيع الطبيعي للبواقي قد تحقق.

1-2- الاستقلال الذاتي للبواقي: يتم الحكم على مدى وجود استقلال ذاتي بين البواقي من خلال اختبار Durbin – Watson Test. وبالنفس الطريقة في اختبار الفرضية الأولى، نقوم بالاختبار.

من جدول معامل التحديد وإحصائي اختبار Durbin – Watson المتعلق بمخرجات النموذج، نجد أن قيمة هذا الاحصائي تساوي (2.173). كما يوضح الجدول الموالي.

الجدول (5-27) اختبارDurbin – Watson لمتغير استمرارية المؤسسة

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,521[a]	,272	,255	,42486	2,173

a. Predictors: (Constant), مرونة ممارسات تسيير الموارد البشرية

b. Dependent Variable: استمرارية المؤسسة

المصدر: من اعداد الباحث بناءا على نتائج التحليل الاحصائي

من جدول القيم الحرجة لـ Durbin – Watson (الذي يتضمن قيمتين حديتين : القيمة الدنيا ويرمز لها بالرمز (d_L)، و القيمة العليا ويرمز لها بالرمز (d_u) ، وذلك وفقا لعدد المتغيرات المستقلة (k) ودرجات حرية الخطأ (n))، وفق حالتنا هذه أين نجد أن قيمة k=1، وقيمة n= 44، وبذلك تكون القيم كما يلي:

d_u =1.57 و d_L= 1.48

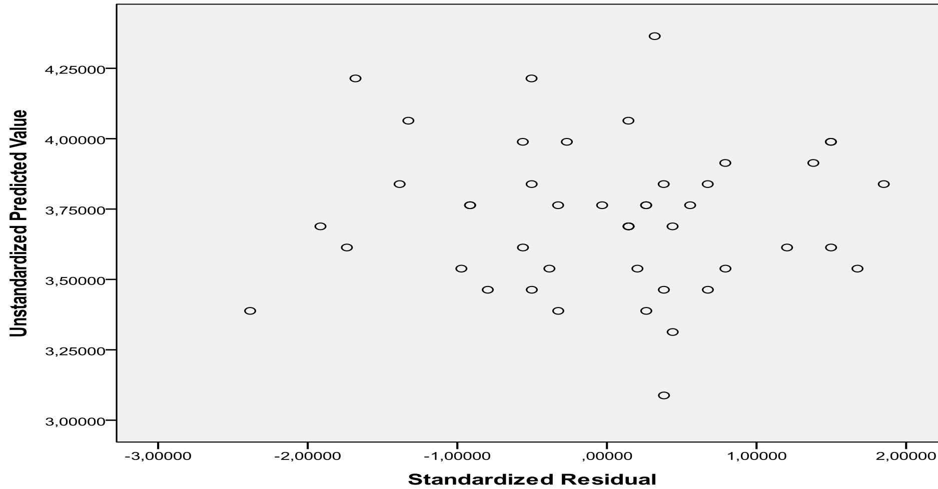
ويتم اتخاذ القرار بشأن قبول أو رفض الفرض العدمي حول الارتباط الذاتي للبواقي وفقا للقواعد التي تناولناها سابقا في اختبار الفرضية الأساسية الأولى.

بما أن نتائج اختبار احصائي DW=2.173، كما أن قيمة d_u =1.57 (عند قيم k=1، وقيمة n= 44، ومعنوية 0.05)، إذا (4-1.57=2.43).

وبالتالي فإنه (d_u -4> DW<2)، حيث 2.43 > DW(2.173) >2، ومن ثم يكون القرار بقبول الفرض العدمي القائل بأنه يوجد استقلال بين البواقي (أي لا يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي)، وبالتالي فإن شرط الاستقلال الذاتي للبواقي قد تحقق.

1-3- اختبار تجانس البواقي (اختبار ثبات التباين): نقوم بالحكم على مدى تجانس أو ثبات تباين الاخطاء من خلال فحص شكل انتشار البواقي المعيارية مع القيم الاتجاهية للمتغير التابع، كما يوضحه الشكل البياني(5-11) التالي:

الشكل (5-11) انتشار البواقي المعيارية للمتغير التابع استمرارية المؤسسة



المصدر من اعداد الباحث بناءا على نتائج التحليل الاحصائي

يلاحظ من الشكل البياني(5-11) أن انتشار وتوزيع البواقي يأخذ شكل عشوائي على جانبي الخط الذي يمثل الصفر (وهو الخط الذي يفصل بين البواقي السالبة و البواقي الموجبة)، حيث أنه لا يمكنا رصد نمط أو شكل معين لتباين هذه البواقي، وهو ما يعني أن هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء، وبالتالي فإن شرط ثبات التباين للبواقي قد تحقق.

1-4- نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر أبعاد مرونة الموارد البشرية على استمرارية المؤسسة

لإختبار هذه الفرضية استخدمنا تحليل الانحدار المتعددة بطريقة التدرج والنتائج يلخصها الجدول (5-28) الموالي.

الجدول (5-28): نتائج اختبار الانحدار المتعدد بطريقة التدرج لأثر أبعاد مرونة الموارد البشرية على استمرارية المؤسسة

رقم النموذج	المتغيرات الداخلة في النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	الخطأ المعياري	قيمة F المحسوبة للنموذج	مستوى المعنوية للنموذج
1	مرونة ممارسات تسيير الموارد البشرية	0.521	0.272	0.42486	16.406	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بناءا على نتائج التحليل الإحصائي

نتائج التحليل من الجدول (5-28) توضح أن هناك نموذج واحد مقبول وله دلالة عند مستوى معنوية 5%، يتشكل من متغير مستقل واحد وهو مرونة ممارسات تسيير الموارد البشرية، حيث بلغ معامل التحديد R^2 قيمة (0.272) ومعنى ذلك أن مرونة ممارسات تسيير الموارد البشرية تمكن من تفسير 27.2% من التغير في الأداء المتعلق استمرارية المؤسسة، كما أن قيمة F المحسوبة هي (16.406) بمستوى معنوية (0.000) و هو اقل من مستوى المعنوية المقبولة 5% ما يدل على معنوية نموذج الانحدار.

و الجدول (5-29) الموالي يوضح معاملات الانحدار للمتغير المستقل الداخل في تفسير استمرارية المؤسسة، بحيث نجد أن معامل الانحدار B للمتغير المستقل معنوي وفقا للاختبار T، لأن T المحسوبة بلغت (4.050) بمعنوية قدرت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المقبولة 5%.

الجدول (5-29): معاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة المقبولة لتفسير استمرارية المؤسسة

المتغيرات	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية
الثابت	1.812	0.476	3.806	0.000
مرونة ممارسات تسيير الموارد البشرية	0.601	0.148	4.050	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بناءا على نتائج التحليل الإحصائي

إن نتائج تحليل الانحدار المتعدد سمحت باستبعاد ثلاث متغيرات مستقلة وهي مرونة الكفاءات، مرونة السلوكيات والمرونة الكمية من نموذج تفسير أداء المؤسسة المتعلق بالربحية والتنافسية، بحيث أن قيمة T المحسوبة لهذه المتغيرات بلغت على التوالي (0.999) و(0.939) و(0.749) بمستوى دلالة على التوالي (0.323) ، (0.353)، (0.458) ، وهي قيم أكبر من المعنوية (0.05) المقبولة إحصائيا، كما يوضح الجدول (5-20) الموالي

الجدول (5-30):المتغيرات المستقلة المستبعدة من تفسير استمرارية المؤسسة

المتغيرات	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية
مرونة الكفاءة	0.153	0.999	0.323
مرونة السلوك	0.145	0.939	0.353
مرونة كمية	0.097	0.749	0.458

المصدر: من إعداد الباحث بناءا على نتائج التحليل الإحصائي

وبذلك تكون معادلة الانحدار المفسرة لأداء المؤسسة المتعلق استرمراية المؤسسة بالشكل التالي:

استمرارية المؤسسة = 1.812+ 0.601 (مرونة ممارسات تسيير الموارد البشرية)

وهو ما يعني أن الزيادة بوحدة واحدة من مرونة ممارسات تسير الموارد البشرية يسمح بتحسن أو الزيادة في ربحية وتنافسية المؤسسة بمقدار (0.601).

2- **إختبار الفرضية الفرعية الثانية: أثر أبعاد مرونة الموارد البشرية على شرعية المؤسسة.**

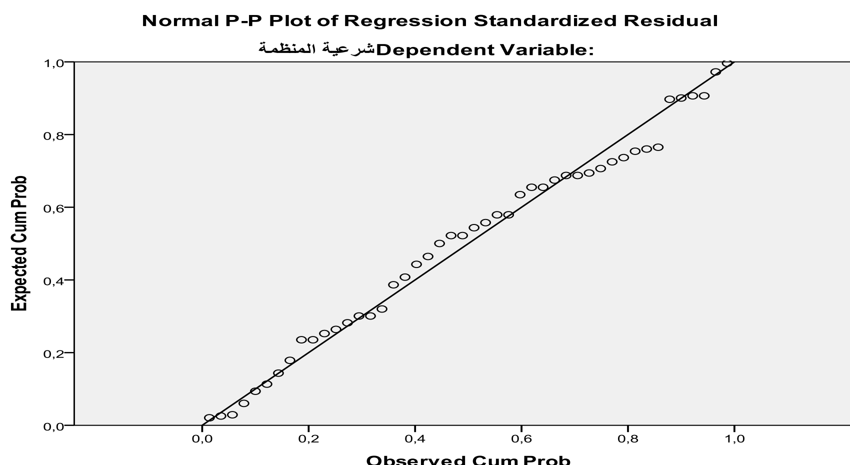
تنص الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى على:

$H1_2$: هناك أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد مرونة الموارد البشرية (مرونة الكفاءة، مرونة السلوك، مرونة ممارسات تسيير الموارد البشرية، مرونة كمية) على بعد شرعية المؤسسة.

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي، والاستقلال الذاتي وتجانس البواقي، وكذا نتائج اختبار الانحدار المتعدد للفرضية كانت كما يلي:

2-1 **التوزيع الطبيعي Normality Test**: إعتدالية التوزيع الإحتمالي للبواقي يمكن التأكد منها من خلال الشكل (5-12)، وكذلك من خلال اختبار كولمجروف- سمرنوف و ويلك- شابيرو كما يوضح الجدول (5-31).

الشكل (5-12) التوزيع الطبيعي للبواقي للمتغير التابع شرعية المؤسسة



المصدر: من اعداد الباحث بناءا على نتائج التحليل الاحصائي

الجدول (5-31) اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي لشرعية المؤسسة

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Standardized Residual	,102	46	,200*	,980	46	,593

.

المصدر: من اعداد الباحث بناءا على نتائج التحليل الاحصائي

من الشكل البياني (5-12) نلاحظ أن النقاط تقع بشكل متقارب جدا عل الخط الواصل بين الركن الايمن العلوي و الركن الايسر السفلي، مما يعني ان البواقي تتوزع توزيعا معتدلا أي تتبع التوزيع الطبيعي. وهي النتيجة التي يؤكدها اختبار كولمجروف- سمرنوف و ويلك- شابيرو التي يوضحها الجدول(5-31)، بحيث يتضح من نتائج التحليل الاحصائي أن قيمة المعنوية أكبر من مستوى المعنوية 0.05 في الاختبارين، ومن ثم فإننا نقبل الفرض العدمي القائل بأن البواقي تتبع التوزيع الطبيعي، وهو ما يؤكد النتيجة المتوصل إليها في الشكل البياني (5-12)، وبالتالي فإن الشرط الاول المتعلق بضرورة التوزيع الطبيعي للبواقي قد تحقق.

2-2- **الاستقلال الذاتي للبواقي:** يتم الحكم على مدى وجود استقلال ذاتي بين البواقي من خلال اختبار Durbin – Watson Test. وبالنفس الطريقة في اختبار الفرضية الأولى، نقوم بالاختبار.

من جدول معامل التحديد وإحصائي اختبار Durbin – Watson المتعلق بمخرجات النموذج، نجد أن قيمة هذا الاحصائي تساوي (1.845). كما يوضح الجدول الموالي.

الجدول (5−32) اختبار Durbin – Watson لمتغير شرعية المؤسسة

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,446[a]	,199	,181	,34169	1,845

a. Predictors: (Constant), مرونة ممارسات تسيير الموارد البشرية

b. Dependent Variable: شرعية المنظمة

المصدر: من اعداد الباحث بناءا على نتائج التحليل الاحصائي

من جدول القيم الحرجة لـ Durbin – Watson (الذي يتضمن قيمتين حديتين : القيمة الدنيا ويرمز لها بالرمز (d_L)، و القيمة العليا ويرمز لها بالرمز (d_u) ، وذلك وفقا لعدد المتغيرات المستقلة (k) ودرجات حرية الخطأ (n))، وفق حالتنا هذه أين نجد أن قيمة k=1، وقيمة n= 44، وبذلك تكون القيم كما يلي:

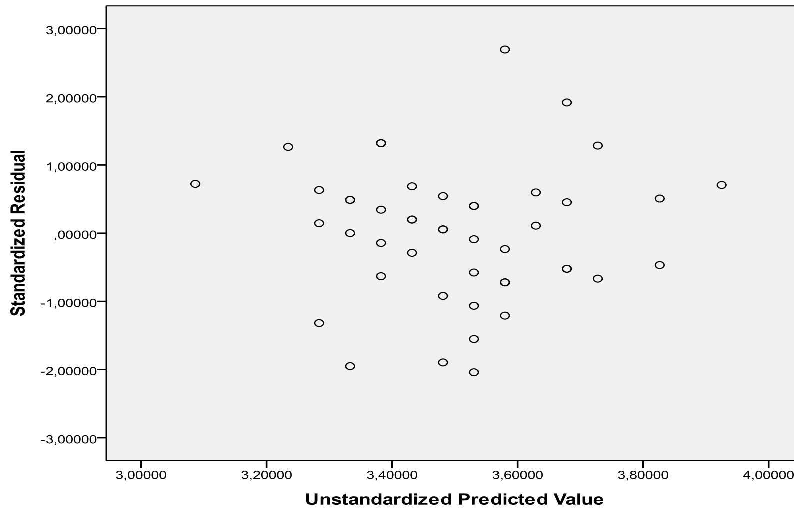
d_u =1.57 و d_L= 1.48

ويتم اتخاذ القرار بشأن قبول أو رفض الفرض العدمي حول الارتباط الذاتي للبواقي وفقا للقواعد التي تناولناها سابقا في اختبار الفرضية الأولى.

بما أن نتائج اختبار احصائي DW=1.845، كما أن قيمة d_u =1.57 (عند قيم k=1، وقيمة n= 44، ومعنوية 0.05)، وبالتالي فإنه(d_u <DW<2)، حيث 2 > DW(1.845) <(1.57) d_u ، ومن ثم يكون القرار بقبول الفرض العدمي القائل بأنه يوجد استقلال بين البواقي (أي لا يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي)، وبالتالي فإن شرط الاستقلال الذاتي للبواقي قد تحقق.

2−3− **اختبار تجانس البواقي (اختبار ثبات التباين):** نقوم بالحكم على مدى تجانس أو ثبات تباين الاخطاء من خلال فحص شكل انتشار البواقي المعيارية مع القيم الاتجاهية للمتغير التابع، كما يوضحه الشكل البياني(5−13) التالي:

الشكل (5-13) انتشار البواقي المعيارية للمتغير التابع شرعية المؤسسة



المصدر من اعداد الباحث بناءا على نتائج التحليل الاحصائي

يلاحظ من الشكل البياني(5-13) أن انتشار وتوزيع البواقي يأخذ شكل عشوائي على جانبي الخط الذي يمثل الصفر (وهو الخط الذي يفصل بين البواقي السالبة و البواقي الموجبة)، حيث أنه لا يمكنا رصد نمط أو شكل معين لتباين هذه البواقي، وهو ما يعني أن هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء، وبالتالي فإن شرط ثبات التباين للبواقي قد تحقق.

4-2- نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر أبعاد مرونة الموارد البشرية على شرعية المؤسسة

تنص الفرضية الفرعية الثانية على ما يلي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية (الكفاءة، مرونة السلوك، مرونة ممارسات الموارد البشرية والمرونة الكمية) على شرعية المؤسسة في نظر الأطراف الخارجية.

لإختبار هذه الفرضية استخدمنا تحليل الانحدار المتعددة بطريقة التدرج والنتائج يلخصها الجدول (5-33) الموالي.

الجدول (5-33): نتائج اختبار الانحدار المتعدد بطريقة التدرج لأثر أبعاد مرونة الموارد البشرية على شرعية المؤسسة

رقم النموذج	المتغيرات الداخلة في النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	الخطأ المعياري	قيمة F المحسوبة للنموذج	مستوى المعنوية للنموذج
1	مرونة ممارسات تسيير الموارد البشرية	0.446	0.199	0.34169	10.956	0.002

المصدر: من إعداد الباحث بناءا على نتائج التحليل الإحصائي

نتائج التحليل من الجدول (5-33) توضح أن هناك نموذج واحد مقبول وله دلالة عند مستوى معنوية 5 %، يتشكل من متغير مستقل واحد وهو مرونة ممارسات تسيير الموارد البشرية، حيث بلغ معامل التحديد R^2 قيمة (0.199) ومعنى ذلك أن مرونة ممارسات تسيير الموارد البشرية تمكن من تفسير 19.9% من التغير بعد الأداء التنظيمي و المتمثل في شرعية المؤسسة، كما أن قيمة F المحسوبة هي (10.956) بمستوى معنوية (0.002) و هو اقل من مستوى المعنوية المقبولة 5% ما يدل على معنوية نموذج الانحدار.

و الجدول (5-34) الموالي يوضح معاملات الانحدار للمتغير المستقل الداخل في تفسير شرعية المؤسسة، بحيث نجد أن معامل الانحدار B للمتغير المستقل معنوي وفقا للاختبار T، لأن T المحسوبة بلغت (3.310) بمعنوية قدرت (0.002) وهي أقل من مستوى المعنوية المقبولة 5%.

الجدول (5-34): معاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة المقبولة لتفسير شرعية المؤسسة

المتغيرات	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية
الثابت	2.248	0.383	5.871	0.000
مرونة ممارسات تسيير الموارد البشرية	0.395	0.119	3.310	0.002

المصدر: من إعداد الباحث بناءا على نتائج التحليل الإحصائي

إن نتائج تحليل الانحدار المتعدد سمحت باستبعاد ثلاث متغيرات مستقلة وهي مرونة الكفاءات، مرونة السلوكيات والمرونة الكمية من نموذج تفسير أداء المؤسسة المتعلق بشرعية المؤسسة، بحيث أن

قيمة T المحسوبة لهذه المتغيرات بلغت على التوالي (0.420) و(0.784) و(−0.812) بمستوى دلالة على التوالي (0.677) ، (0.437)، (0.421) ، وهي قيم أكبر من المعنوية (0.05) المقبولة إحصائيا، والجدول (5−35) يلخص هذه النتائج.

الجدول (5−35):المتغيرات المستقلة المستبعدة من تفسير شرعية المؤسسة

المتغيرات	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية
مرونة الكفاءة	0.068	0.420	0.677
مرونة السلوك	0.127	0.784	0.437
مرونة كمية	−0.110	−0.812	0.421

المصدر: من إعداد الباحث بناءا على نتائج التحليل الإحصائي

وبذلك تكون معادلة الانحدار المفسرة لأداء المؤسسة المتعلق بشرعية المؤسسة بالشكل التالي:

شرعية المؤسسة في نظر الأطراف الخارجية = 2.248 + 0.395 (مرونة ممارسات تسيير الموارد البشرية)

وهو ما يعني أن الزيادة بوحدة واحدة من مرونة ممارسات تسير الموارد البشرية يسمح بتحسن أو الزيادة في **شرعية المؤسسة في نظر الأطراف الخارجية** (0.395).

3− إختبار الفرضية الفرعية الثالثة: أثر أبعاد مرونة الموارد البشرية على قيمة و أداء الموارد البشرية .

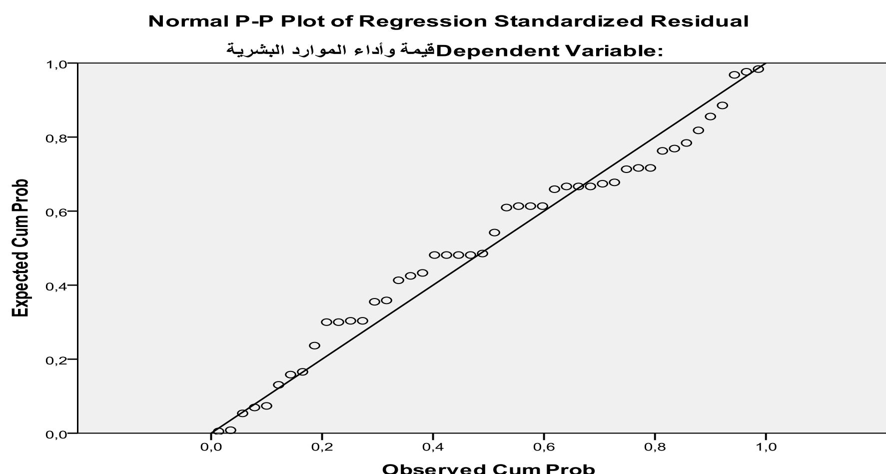
تنص الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الأولى على:

$H1_3$: **هناك أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد مرونة الموارد البشرية (مرونة الكفاءة، مرونة السلوك، مرونة ممارسات تسيير الموارد البشرية، مرونة كمية) على قيمة و أداء الموارد البشرية.**

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي، والاستقلال الذاتي وتجانس البواقي، وكذا نتائج اختبار الانحدار المتعدد للفرضية كانت كما يلي:

3−1− **التوزيع الطبيعي Normality Test:** إعتدالية التوزيع الإحتمالي للبواقي يمكن التأكد منها من خلال الشكل (5-14)، وكذلك من خلال اختبار كولمجروف− سمرنوف و ويلك- شابيرو كما يوضحها الجدول(5-36).

الشكل (5−14) التوزيع الطبيعي للبواقي للمتغير التابع قيمة وأداء الموارد البشرية



المصدر: من اعداد الباحث بناءا على نتائج التحليل الاحصائي

الجدول (5−36) اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي قيمة وأداء الموارد البشرية

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Standardized Residual	,102	46	,200*	,967	46	,210

المصدر: من اعداد الباحث بناءا على نتائج التحليل الاحصائي

من الشكل البياني (5−14) نلاحظ أن النقاط تقع بشكل متقارب جدا عل الخط الواصل بين الركن الايمن العلوي و الركن الايسر السفلي، مما يعني ان البواقي تتوزع توزيعا معتدلا أي تتبع التوزيع الطبيعي. وهي النتيجة التي يؤكدها اختبار كولمجروف− سمرنوف و ويلك− شابيرو التي يوضحها الجدول(5−36)، بحيث يتضح من نتائج التحليل الاحصائي أن قيمة المعنوية أكبر من مستوى المعنوية 0.05 في الاختبارين، ومن ثم فإننا نقبل الفرض العدمي القائل بأن البواقي تتبع التوزيع الطبيعي، وهو ما يؤكد النتيجة المتوصل إليها في الشكل البياني (5−14)، وبالتالي فإن الشرط الاول المتعلق بضرورة التوزيع الطبيعي للبواقي قد تحقق.

3−2− **الاستقلال الذاتي للبواقي:** يتم الحكم على مدى وجود استقلال ذاتي بين البواقي من خلال اختبار Durbin – Watson Test. وبالنفس الطريقة في اختبار الفرضيات السابقة، نقوم بالاختبار.

من جدول معامل التحديد وإحصائي اختبار Durbin – Watson المتعلق بمخرجات النموذج، نجد أن قيمة هذا الاحصائي تساوي (2.224). كما يوضح الجدول الموالي.

الجدول (5-37) اختبار Durbin – Watson لمتغير قيمة وأداء الموارد البشرية

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,466[a]	,217	,199	,39694	2,224

a. Predictors: (Constant), مرونة ممارسات تسيير الموارد البشرية

b. Dependent Variable: قيمة وأداء الموارد البشرية

المصدر: من اعداد الباحث بناءا على نتائج التحليل الاحصائي

من جدول القيم الحرجة لـ Durbin – Watson (الذي يتضمن قيمتين حديتين : القيمة الدنيا ويرمز لها بالرمز (d_L)، و القيمة العليا ويرمز لها بالرمز (d_u) ، وذلك وفقا لعدد المتغيرات المستقلة (k) ودرجات حرية الخطأ (n))، وفق حالتنا هذه أين نجد أن قيمة k=1، وقيمة n= 44، وبذلك تكون القيم كما يلي:

$d_u = 1.57$ و $d_L = 1.48$

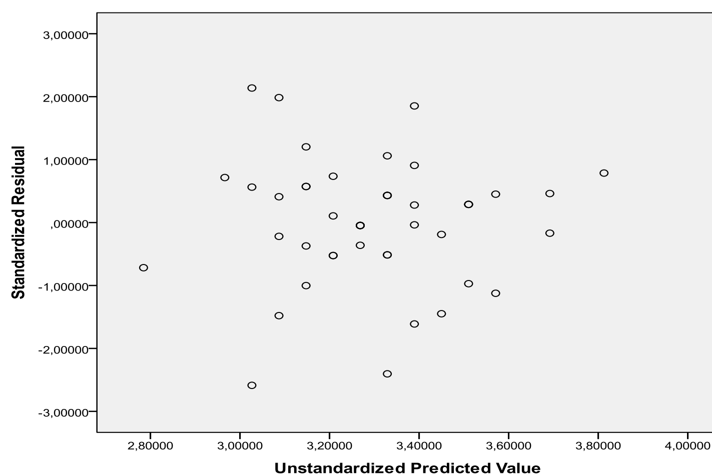
ويتم اتخاذ القرار بشأن قبول أو رفض الفرض العدمي حول الارتباط الذاتي للبواقي وفقا للقواعد التي تناولناها سابقا في اختبار الفرضية الأولى.

بما أن نتائج اختبار احصائي DW=2.224، كما أن قيمة $d_u = 1.57$ (عند قيم k=4، وقيمة n= 44، ومعنوية 0.05)، إذا (4-1.57=2.43).

وبالتالي فإنه ($2 < DW < 4 - d_u$)، حيث $2.43 > DW(2.224) > 2$، ومن ثم يكون القرار بقبول الفرض العدمي القائل بأنه يوجد استقلال بين البواقي (أي لا يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي)، وبالتالي فإن الشرط الاستقلال الذاتي للبواقي قد تحقق.

3-3- **اختبار تجانس البواقي (اختبار ثبات التباين):** نقوم بالحكم على مدى تجانس أو ثبات تباين الاخطاء من خلال فحص شكل انتشار البواقي المعيارية مع القيم الاتجاهية للمتغير التابع، كما يوضحه الشكل البياني(5-15) التالي:

الشكل (5-15) انتشار البواقي المعيارية للمتغير التابع قيمة وأداء الموارد البشرية



المصدر من اعداد الباحث بناءا على نتائج التحليل الاحصائي

يلاحظ من الشكل البياني(5-15) أن انتشار وتوزيع البواقي يأخذ شكل عشوائي على جانبي الخط الذي يمثل الصفر (وهو الخط الذي يفصل بين البواقي السالبة و البواقي الموجبة)، حيث أنه لا يمكنا رصد نمط أو شكل معين لتباين هذه البواقي، وهو ما يعني أن هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء، وبالتالي فإن شرط ثبات التباين للبواقي قد تحقق.

3-4- نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر أبعاد مرونة الموارد البشرية على قيمة و أداء الموارد البشرية

الجدول (5-38) يوضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة عن طريق تحليل الانحدار المتعدد بطريقة التدرج.

الجدول (5-38): نتائج اختبار الانحدار المتعدد بطريقة التدرج لأثر أبعاد مرونة الموارد البشرية على قيمة و أداء الموارد البشرية

رقم النموذج	المتغيرات الداخلة في النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	الخطأ المعياري	قيمة F المحسوبة للنموذج	مستوى المعنوية للنموذج
1	مرونة ممارسات تسيير الموارد البشرية	0.466	0.217	0.39694	12.200	0.001

المصدر: من إعداد الباحث بناءا على نتائج التحليل الإحصائي

نتائج التحليل من الجدول (5-38) توضح أن هناك نموذج واحد مقبول وله دلالة عند مستوى معنوية 5 %، يتشكل من متغير مستقل واحد وهو مرونة ممارسات تسيير الموارد البشرية، حيث بلغ معامل التحديد R^2 قيمة (0.217) ومعنى ذلك أن مرونة ممارسات تسيير الموارد البشرية تمكن من تفسير 21.7% من التغير بعد الأداء التنظيمي و المتمثل في أداء الموارد البشرية، كما أن قيمة F المحسوبة هي (12.200) بمستوى معنوية (0.001) و هو اقل من مستوى المعنوية المقبولة 5% ما يدل على معنوية نموذج الانحدار.

و الجدول (5-39) الموالي يوضح معاملات الانحدار للمتغير المستقل الداخل في تفسير قيمة وأداء الموارد البشرية، بحيث نجد أن معامل الانحدار B للمتغير المستقل معنوي وفقا للاختبار T ، لأن T المحسوبة بلغت (3.493) بمعنوية قدرت (0.001) وهي أقل من مستوى المعنوية المقبولة 5%.

الجدول (5-39): معاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة المقبولة لتفسير قيمة وأداء الموارد البشرية

المتغيرات	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية
الثابت	1.756	0.445	3.950	0.000
مرونة ممارسات تسيير الموارد البشرية	0.484	0.139	3.493	0.001

المصدر: من إعداد الباحث بناءا على نتائج التحليل الإحصائي

إن نتائج تحليل الانحدار المتعدد سمحت باستبعاد ثلاث متغيرات مستقلة وهي مرونة الكفاءات، مرونة السلوكيات والمرونة الكمية من نموذج تفسير أداء التنظيمي المتعلق بأداء الموارد البشرية، بحيث أن قيمة T المحسوبة لهذه المتغيرات بلغت على التوالي (1.845) و(1.225) و(1.567) بمستوى دلالة على التوالي (0.072)، (0.227)، (0.124)، وهي قيم أكبر من المعنوية (0.05) المقبولة إحصائيا، والجدول (5-40) يلخص هذه النتائج.

الجدول (5-40):المتغيرات المستقلة المستبعدة من تفسير قيمة وأداء الموارد البشرية

المتغيرات	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية
مرونة الكفاءة	0.286	1.845	0.072
مرونة السلوك	0.194	1.225	0.227
مرونة كمية	0.206	1.567	0.124

المصدر: من إعداد الباحث بناءا على نتائج التحليل الإحصائي

وبذلك تكون معادلة الانحدار المفسرة لأداء المؤسسة المتعلق بأداء الموارد البشرية بالشكل التالي:

قيمة وأداء الموارد البشرية = 1.756 + 0.484 (مرونة ممارسات تسيير الموارد البشرية)

وهو ما يعني أن الزيادة بوحدة واحدة من مرونة ممارسات تسير الموارد البشرية يسمح بتحسن أو الزيادة في قيمة وأداء الموارد البشرية داخل المؤسسة بمقدار (0.484).

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: أثر أبعاد مرونة الموارد البشرية على الفعالية الاقتصادية

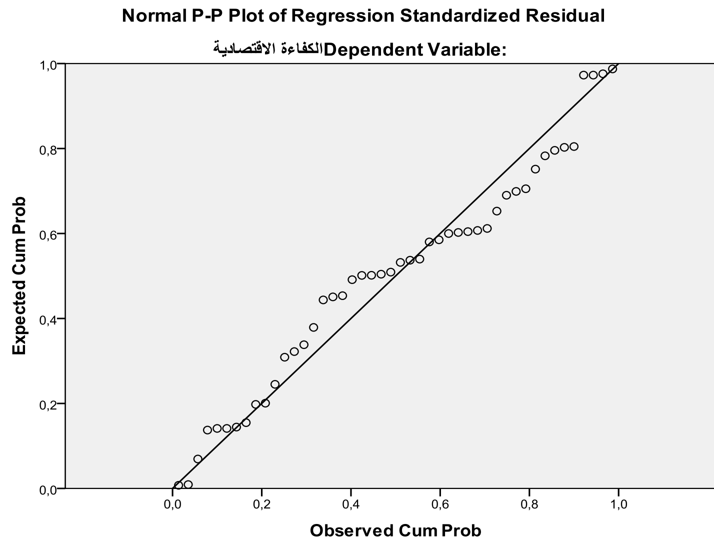
تنص الفرضية الفرعية الرابعة على ما يلي:

$H1_{.4}$: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية (مرونة الكفاءة، مرونة السلوك، مرونة ممارسات الموارد البشرية والمرونة الكمية) على الفعالية الاقتصادية

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي،الاستقلال الذاتي للبواقي، تجانس البواقي، وكذا نتائج اختبار الانحدار المتعدد نستعرضها كما يلي:

4-1- **التوزيع الطبيعي Normality Test:** إعتدالية التوزيع الإحتمالي للبواقي يمكن التأكد منها من خلال الشكل (5-16)، وكذلك من خلال اختبار كولمجروف- سمرنوف و ويلك- شابيرو كما يوضحها الجدول(5-41).

الشكل (5-16) التوزيع الطبيعي للبواقي للمتغير التابع الفعالية الاقتصادية



المصدر: من اعداد الباحث بناءا على نتائج التحليل الاحصائي

الجدول (5-41) اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي لمتغير الفعالية الاقتصادية

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Standardized Residual	,116	46	,141	,955	46	,076

a. Lilliefors Significance Correction

المصدر: من اعداد الباحث بناءا على نتائج التحليل الاحصائي

من الشكل البياني (5-16) نلاحظ أن النقاط تقع بشكل متقارب جدا عل الخط الواصل بين الركن الايمن العلوي و الركن الايسر السفلي، مما يعني ان البواقي تتوزع توزيعا معتدلا أي تتبع التوزيع الطبيعي. وهي النتيجة التي يؤكدها اختبار كولمجروف- سمرنوف و ويلك- شابيرو التي يوضحها الجدول(5-41)، بحيث يتضح من نتائج التحليل الاحصائي أن قيمة المعنوية أكبر من مستوى المعنوية 0.05 في الاختبارين، ومن ثم فإننا نقبل الفرض العدمي القائل بأن البواقي تتبع التوزيع الطبيعي، وهو ما يؤكد النتيجة المتوصل إليها في الشكل البياني (5-16)، وبالتالي فإن الشرط الاول المتعلق بضرورة التوزيع الطبيعي للبواقي قد تحقق.

4-2- **الاستقلال الذاتي للبواقي:** يتم الحكم على مدى وجود استقلال ذاتي بين البواقي من خلال اختبار Durbin – Watson Test. وبنفس الطريقة في اختبار الفرضية الأولى، نقوم بالاختبار.

من جدول معامل التحديد وإحصائي اختبار Durbin – Watson المتعلق بمخرجات النموذج، نجد أن قيمة هذا الاحصائي تساوي (2,162). كما يوضح الجدول الموالي.

الجدول (5−42) اختبارDurbin – Watson لمتغير الفعالية الاقتصادية

Model Summary[c]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,316[a]	,100	,079	,48305	
2	,422[b]	,178	,140	,46677	2,162

a. Predictors: (Constant), مرونة ممارسات تسيير الموارد البشرية

b. Predictors: (Constant), مرونة ممارسات الموارد البشرية, مرونة كمية

c. Dependent Variable: الفعالية الاقتصادية

المصدر: من اعداد الباحث بناءا على نتائج التحليل الاحصائي

من جدول القيم الحرجة لـ Durbin – Watson و وفق حالتنا هذه أين نجد أن النموذج الثاني هو المقبول والذي يتضمن متغيرين مستقلين ما يعني أن قيمة k=2، وقيمة n= 43، وبذلك تكون القيم كما يلي:

d_u =1.62 و d_L= 1.43

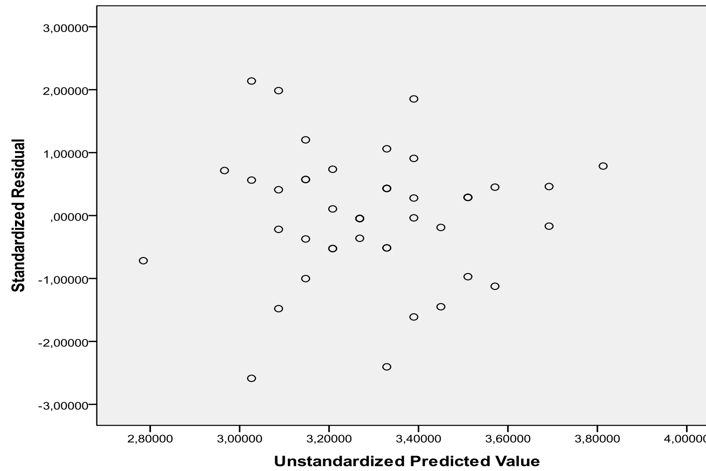
ويتم اتخاذ القرار بشأن قبول أو رفض الفرض العدمي حول الارتباط الذاتي للبواقي وفقا للقواعد التي تناولناها سابقا في اختبار الفرضية الأولى.

بما أن نتائج اختبار احصائي DW=2.162، كما أن قيمة d_u =1.62 (عند قيم k=2، وقيمة n= 43، ومعنوية 0.05)، إذا (4−1.62=2.38).

وبالتالي فإنه ($2 < DW < 4 - d_u$)، حيث $2 < DW(2.162) < 2.38$، ومن ثم يكون القرار بقبول الفرض العدمي القائل بأنه يوجد استقلال بين البواقي (أي لا يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي)، وبالتالي فإن الشرط الاستقلال الذاتي للبواقي قد تحقق.

4−3− **اختبار تجانس البواقي (اختبار ثبات التباين):** نقوم بالحكم على مدى تجانس أو ثبات تباين الاخطاء من خلال فحص شكل انتشار البواقي المعيارية مع القيم الاتجاهية للمتغير التابع، كما يوضحه الشكل البياني(5−17) التالي:

الشكل (5-17) انتشار البواقي المعيارية للمتغير التابع الفعالية الاقتصادية



المصدر من اعداد الباحث بناءا على نتائج التحليل الاحصائي

يلاحظ من الشكل البياني(5-17) أن انتشار وتوزيع البواقي يأخذ شكل عشوائي على جانبي الخط الذي يمثل الصفر (وهو الخط الذي يفصل بين البواقي السالبة و البواقي الموجبة)، حيث أنه لا يمكننا رصد نمط أو شكل معين لتباين هذه البواقي، وهو ما يعني أن هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء، وبالتالي فإن شرط ثبات التباين للبواقي قد تحقق.

4-4- نتائج الاختبار الانحدار المتعدد لأثر أبعاد مرونة الموارد البشرية على الفعالية الاقتصادية

الجدول (5-43) يوضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة عن طريق تحليل الانحدار المتعدد بطريقة التدرج.

الجدول (5-43): نتائج تحليل الانحدار المتعدد بطريقة التدرج لأثر أبعاد مرونة الموارد البشرية على الفعالية الاقتصادية

رقم النموذج	المتغيرات الداخلة في النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	الخطأ المعياري	قيمة F المحسوبة للنموذج	مستوى المعنوية للنموذج
1	- مرونة ممارسات تسيير الموارد البشرية	0.316	0.100	0.4835	4.866	0.033
2	- مرونة ممارسات تسيير الموارد البشرية - مرونة كمية	0.422	0.178	0.46677	4.667	0.015

المصدر: من إعداد الباحث بناءا على نتائج التحليل الإحصائي

نتائج التحليل من الجدول (5–43) توضح أن هناك نموذجين مقبولين لهم دلالة عند مستوى معنوية 5 %، يتشكل النموذج الأول من متغير مستقل واحد وهو مرونة ممارسات تسيير الموارد البشرية، بينما النموذج الثاني يتشكل من متغيرين مستقلين وهما مرونة ممارسات الموارد البشرية والمرونة الكمية، وأفضل نموذج يفسر الفعالية الاقتصادية هو النموذج الثاني حيث بلغ معامل التحديد R^2 قيمة (0.178) وهو أكبر من معامل النموذج الاول الذي بلغ (0.100)، ومعنى ذلك أن مرونة ممارسات تسيير الموارد البشرية والمرونة الكمية يفسران معا 17.8% من التغير في بعد الفعالية الاقتصادية، كما أن قيمة F المحسوبة للنموذج هي (4.667) بمستوى معنوية (0.015) و هو اقل من مستوى المعنوية المقبولة 5% ما يدل على معنوية نموذج الانحدار.

الجدول (5–44) الموالي يوضح معاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة الداخل في تفسير الفعالية الاقتصادية للمؤسسة، بحيث نجد أن معامل الانحدار B للمتغيرات المستقلة معنوي وفقا للاختبار T ، لأن T المحسوبة بلغت (2.187) بمعنوية قدرت (0.034) لمرونة ممارسات تسيير الموارد البشرية، قيمة T للمرونة الكمية بلغت (2.030) بمعنوية (0.049)، وهي قيم أقل من مستوى المعنوية المقبولة 5%.

الجدول (5–44): معاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة للنموذج المقبول في تفسير الفعالية الاقتصادية

المتغيرات	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية
الثابت	1.040	0.803	1.295	0.202
مرونة ممارسات تسيير الموارد البشرية	0.357	0.163	2.187	0.034
مرونة كمية	0.342	1.68	2.030	0.049

المصدر: من إعداد الباحث بناءا على نتائج التحليل الإحصائي

إن نتائج تحليل الانحدار المتعدد سمحت باستبعاد متغيرين مستقلين وهما مرونة الكفاءات ومرونة السلوكيات، من نموذج تفسير أداء المؤسسة المتعلق الفعالية الاقتصادية، كما توضح النتائج في الجدول (5–29)، بحيث أن قيمة T المحسوبة لهذه المتغيرات بلغت على التوالي (0.663) و(−0.549) بمستوى دلالة على التوالي (0.511) ، (0.549)، وهي قيم أكبر من المعنوية (0.05) المقبولة إحصائيا.

الجدول (5-45):المتغيرات المستقلة المستبعدة من تفسير الفعالية الاقتصادية

المتغيرات	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية
مرونة الكفاءة	0.111	0.663	0.511
مرونة السلوك	-0.092	-0.549	0.549

المصدر: من إعداد الباحث بناءا على نتائج التحليل الإحصائي

وبذلك تكون معادلة الانحدار المفسرة لأداء المؤسسة المتعلق الفعالية الاقتصادية على الشكل التالي:

الفعالية الاقتصادية = 1.040+ (0.357) (مرونة ممارسات تسيير الموارد البشرية) + (0.342) (مرونة كمية)

وهو ما يعني أن الزيادة بوحدة واحدة من مرونة ممارسات تسير الموارد البشرية يسمح بتحسن أو الزيادة في الفعالية الاقتصادية بمقدار (0.357)، وأيضا الزيادة بوحدة واحدة في المرونة الكمية تسمح بزيادة في الفعالية الاقتصادية بمقدار (0.342).

المطلب الثالث : اختبار الفرضية الرئيسية الثانية أثر ديناميكية المحيط على الاداء التنظيمي ومرونة الموارد البشرية

تنص الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة على:

H2 : يوجد أثر ذو دلالة احصائية لديناميكية المحيط على مستوى الاداء التنظيمي و مرونة الموارد البشرية في مؤسسات الدراسة

ولمعالجة هذه الفرضية قسمناها الى فرضيتين فرعيتين كما يلي:

- ✓ الفرضية الفرعية الأولى $H2_1$: **هناك تأثير ذو دلالة احصائية لأثر ديناميكية المحيط على الاداء التنظيمي**
- ✓ الفرضية الفرعية الثانية $H2_2$: **هناك تأثير ذو دلالة احصائية لأثر ديناميكية المحيط على مرونة الموارد البشرية المطبقة**

لاختبار هذه الفرضيات سوف نستخدم تحليل الانحدار البسيط، أين تكون معادلة الانحدار مصاغة بالشكل التالي:

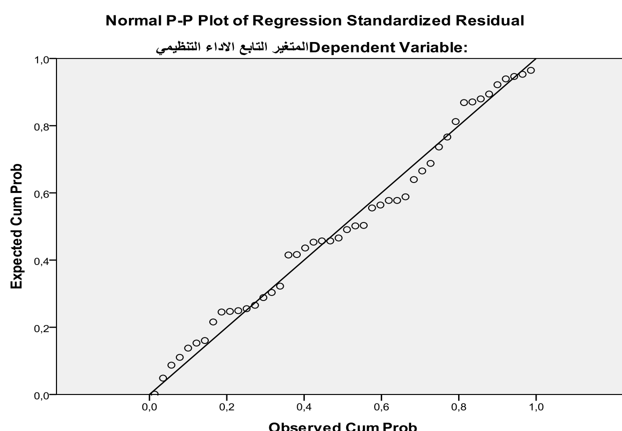
حيث أن: γ: تمثل المتغير التابع وهو الاداء التنظيمي؛ X : تمثل المتغير المستقل وهو مرونة الموارد البشرية؛ α: تمثل ثابت الانحدار(مقطع خط الانحدار)؛ β: تمثل معامل الانحدار.

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: تأثير ديناميكية المحيط على الاداء التنظيمي

من أجل التأكد من توفر شروط الطريقة المستخدمة في تقدير معالم نموذج الانحدار، وملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار والحكم على صلاحية النموذج ، نقوم بإجراء بعض اختبارات طريقة المربعات الصغرى العادية OLS :

1-1- **التوزيع الطبيعي Normality Test:** إعتدالية التوزيع الإحتمالي للبواقي يمكن التأكد منها من الرسم البياني كما يوضحه الشكل (5-18)، وكذلك من خلال اختبار كولمجروف- سمرنوف و ويلك-شابيرو كما يوضحها الجدول(5-46).

الشكل (5-18) التوزيع الطبيعي للمتغير التابع الاداء التنظيمي للفرضية الرئيسية الثانية



المصدر: من اعداد الباحث بناءا على نتائج التحليل الاحصائي

الجدول (5-46) اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي للأداء التنظيمي للفرضية الرئيسية الثانية

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Standardized Residual	,088	46	,200*	,967	46	,210

المصدر: من اعداد الباحث بناءا على نتائج التحليل الاحصائي

من الشكل البياني (5-18) نلاحظ أن النقاط تقع بشكل متقارب جدا عل الخط الواصل بين الركن الايمن العلوي و الركن الايسر السفلي، مما يعني ان البواقي تتوزع توزيعا معتدلا أي تتبع التوزيع الطبيعي. وهي النتيجة التي يؤكدها اختبار كولمجروف- سمرنوف و ويلك- شابيرو التي يوضحها الجدول(5-46)، بحيث يتضح من نتائج التحليل الاحصائي أن قيمة المعنوية أكبر من مستوى المعنوية 0.05 في الاختبارين، ومن ثم فإننا نقبل الفرض العدمي القائل بأن البواقي تتبع التوزيع الطبيعي، وهو ما يؤكد النتيجة المتوصل إليها في الشكل البياني (5-18)، وبالتالي فإن الشرط الاول المتعلق بضرورة التوزيع الطبيعي للبواقي قد تحقق.

1-2- **الاستقلال الذاتي للبواقي:** يتم الحكم على مدى وجود استقلال ذاتي بين البواقي من خلال اختبار Durbin – Watson Test. وبنفس الطريقة في اختبار الفرضيات السابقة، نقوم بالاختبار.

من جدول معامل التحديد وإحصائي اختبار Durbin – Watson المتعلق بمخرجات النموذج، نجد أن قيمة هذا الاحصائي تساوي (1.904). كما يوضح الجدول الموالي.

الجدول (5-47) اختبارDurbin – Watson لمتغير الاداء التنظيمي للفرضية الرئيسية الثانية

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,154[a]	,024	,002	,33326	1,904

a. Predictors: (Constant), ديناميكية المحيط

b. Dependent Variable: المتغير التابع الاداء التنظيمي

المصدر: من اعداد الباحث بناءا على نتائج التحليل الاحصائي

من جدول القيم الحرجة لـ Durbin – Watson وفق حالتنا هذه أين نجد أن قيمة k=1، وقيمة n= 44، وبذلك تكون القيم كما يلي:

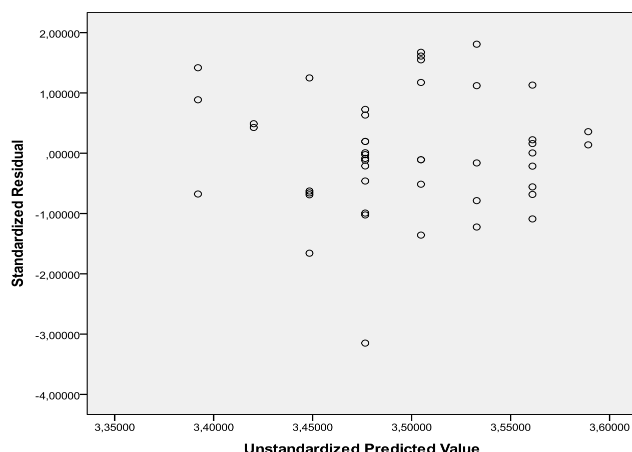
$d_u = 1.57$ و $d_L = 1.48$

ويتم اتخاذ القرار بشأن قبول أو رفض الفرض العدمي حول الارتباط الذاتي للبواقي وفقا للقواعد التي تناولناها سابقا في اختبار الفرضية الأولى.

بما أن نتائج اختبار احصائي DW=1.904، كما أن قيمة d_u =1.57 (عند قيم k=1، وقيمة n= 44، ومعنوية 0.05)، وبالتالي فإنه($d_u < DW < 2$)، حيث $d_u (1.57) < DW(1.904) < 2$ ، ومن ثم يكون القرار بقبول الفرض العدمي القائل بأنه يوجد استقلال بين البواقي (أي لا يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي)، وبالتالي فإن شرط الاستقلال الذاتي للبواقي قد تحقق.

1-3- **اختبار تجانس البواقي (اختبار ثبات التباين):** نقوم بالحكم على مدى تجانس أو ثبات تباين الاخطاء من خلال فحص شكل انتشار البواقي المعيارية مع القيم الاتجاهية للمتغير التابع، كما يوضحه الشكل البياني(5-19) التالي:

الشكل (5-19) انتشار البواقي المعيارية للمتغير التابع الاداء التنظيمي للفرضية الرئيسية الثانية



المصدر من اعداد الباحث بناءا على نتائج التحليل الاحصائي

يلاحظ من الشكل البياني(5-19) أن انتشار وتوزيع البواقي يأخذ شكل عشوائي على جانبي الخط الذي يمثل الصفر (وهو الخط الذي يفصل بين البواقي السالبة و البواقي الموجبة)، حيث أنه لا يمكنا رصد نمط أو شكل معين لتباين هذه البواقي، وهو ما يعني أن هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء، وبالتالي فإن شرط ثبات التباين للبواقي قد تحقق.

ومنه الشروط الثلاثة لاستخدام طريقة المربعات الصغرى العادية، متوفرة وتحققت، (التوزيع الطبيعي للبواقي،الاستقلال الذاتي للبواقي، تجانس البواقي) ومنه يمكن أن يكون نموذج الانحدار الذي يفسر العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل صالحا حسب نتائج قوة الاختبار .

1-4- نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير ديناميكية المحيط على الاداء التنظيمي

الجدول (5-48) الموالي يوضح نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير ديناميكية المحيط على الاداء التنظيمي

الجدول رقم (5-48): نتائج اختبار الانحدار البسيط لتأثير ديناميكية المحيط على الاداء التنظيمي

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	معامل β الانحدار	ثابت الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الاداء التنظيمي	0.154	0.024	1.069	الانحدار	1	0.307	0.113	3.110	1.034	0.307
				البواقي	44					
				المجموع	45					

*يكون التأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى 0.05

المصدر: من اعداد الباحث بناءا على نتائج التحليل الاحصائي

يوضح الجدول رقم (5-48) نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير ديناميكية المحيط على الاداء التنظيمي بأبعاده مجتمعة، اذ اظهرت النتائج أنه لا جود تأثير ذو دلالة احصائية لديناميكية المحيط على الاداء التنظيمي، ويؤكد ذلك معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة و التي بلغت (1.096) وهي غير دالة احصائيا عند مستوى دلالة (0.05) بحيث كانت قيمة الدلالة Sig (0.307) ، كما بلغت قيمة T المحسوبة (1.034) وهي غير دالة احصائيا بحيث كانت قيمة Sig (0.307).

كما تؤكد ذلك قيم معامل الارتباط التي بلغت R (0.154)، و معامل التحديد R^2 الذي بلغ (0.024) وهي قيم ضعيفة، وهو ما يعنى أن مستوى ديناميكية وشدة المنافسة في المحيط لا تفسر التغيرات التي قد تحدث في مستوى أداء المؤسسات.

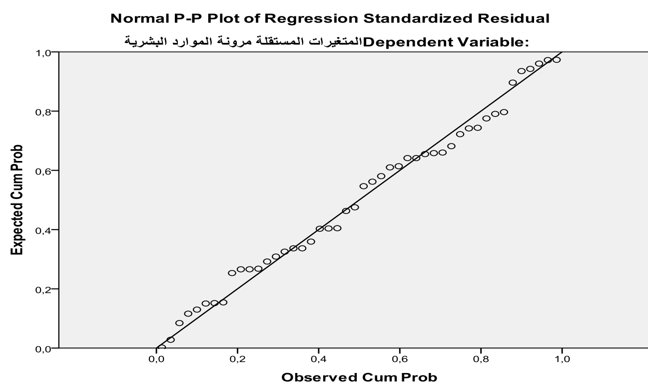
وعلى أساس هذه النتائج نقبل صحة الفرضية العدمية التي تنص على أنه: لا يجود تأثير ذو دلالة احصائية لديناميكية المحيط على الاداء التنظيمي.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: تأثير ديناميكية المحيط على مرونة الموارد البشرية

من أجل التأكد من توفر شروط الطريقة المستخدمة في تقدير معالم نموذج الانحدار، وملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار والحكم على صلاحية النموذج ، نقوم بإجراء بعض اختبارات طريقة المربعات الصغرى العادية OLS :

2-1- **التوزيع الطبيعي Normality Test**: إعتدالية التوزيع الإحتمالي للبواقي يمكن التأكد منها من الرسم البياني كما يوضحه الشكل (5-20)، وكذلك من خلال اختبار كولمجروف- سمرنوف و ويلك-شابيرو كما يوضحها الجدول(5-49).

الشكل (5-20) التوزيع الطبيعي للبواقي للمتغير التابع مرونة الموارد البشرية



المصدر: من اعداد الباحث بناءا على نتائج التحليل الاحصائي

الجدول (5-49) اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي لمرونة الموارد البشرية

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Standardized Residual	,088	46	,200*	,967	46	,210

المصدر: من اعداد الباحث بناءا على نتائج التحليل الاحصائي

من الشكل البياني (5-20) نلاحظ أن النقاط تقع بشكل متقارب جدا عل الخط الواصل بين الركن الايمن العلوي و الركن الايسر السفلي، مما يعني ان البواقي تتوزع توزيعا معتدلا أي تتبع التوزيع الطبيعي. وهي النتيجة التي يؤكدها اختبار كولمجروف- سمرنوف و ويلك- شابيرو التي يوضحها الجدول(5-49)، بحيث يتضح من نتائج التحليل الاحصائي أن قيمة المعنوية أكبر من مستوى المعنوية 0.05 في الاختبارين، ومن ثم فإننا نقبل الفرض العدمي القائل بأن البواقي تتبع التوزيع الطبيعي، وهو ما يؤكد النتيجة المتوصل إليها في الشكل البياني (5-20)، وبالتالي فإن الشرط الاول المتعلق بضرورة التوزيع الطبيعي للبواقي قد تحقق.

2-2- **الاستقلال الذاتي للبواقي:** يتم الحكم على مدى وجود استقلال ذاتي بين البواقي من خلال اختبار Durbin – Watson Test. وبنفس الطريقة في اختبار الفرضيات السابقة، نقوم بالاختبار.

من جدول معامل التحديد وإحصائي اختبار Durbin – Watson المتعلق بمخرجات النموذج، نجد أن قيمة هذا الاحصائي تساوي (2.246). كما يوضح الجدول الموالي.

الجدول (5-50) اختبارDurbin – Watson لمتغير مرونة الموارد البشرية

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,016[a]	,000	-,022	,33869	2,246

a. Predictors: (Constant), ديناميكية المحيط

b. Dependent Variable: المتغيرات المستقلة مرونة الموارد البشرية

المصدر: من اعداد الباحث بناءا على نتائج التحليل الاحصائي

من جدول القيم الحرجة لـ Durbin – Watson و وفق حالتنا هذه نجد أن قيمة k=1، وقيمة n= 44، وبذلك تكون القيم كما يلي:

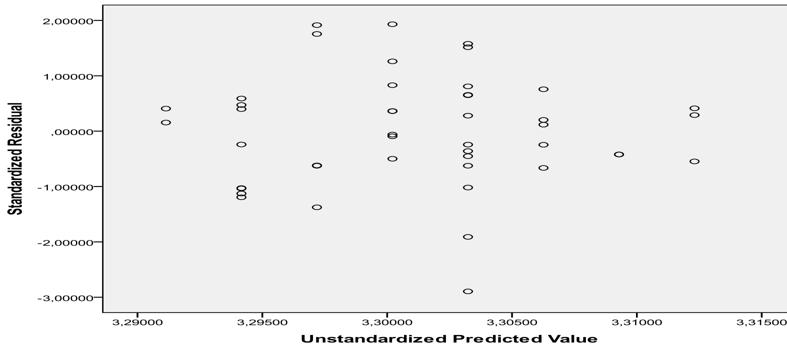
d_u =1.57 و d_L= 1.48

بما أن نتائج اختبار احصائي DW=2.246، كما أن قيمة 1.62= d_u (عند قيم k=2، وقيمة n= 43، ومعنوية 0.05)، إذا (4−1.57=2.43).

وبالتالي فإنه (d_u ـ 4>DW> 2)، حيث 2.43 > DW(2.246) >2، ومن ثم يكون القرار بقبول الفرض العدمي القائل بأنه يوجد استقلال بين البواقي (أي لا يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي)، وبالتالي فإن الشرط الاستقلال الذاتي للبواقي قد تحقق.

2−3− **اختبار تجانس البواقي (اختبار ثبات التباين):** نقوم بالحكم على مدى تجانس أو ثبات تباين الاخطاء من خلال فحص شكل انتشار البواقي المعيارية مع القيم الاتجاهية للمتغير التابع، كما يوضحه الشكل البياني() التالي:

الشكل (5−21) انتشار البواقي المعيارية للمتغير التابع مرونة الموارد البشرية



المصدر من اعداد الباحث بناءا على نتائج التحليل الاحصائي

يلاحظ من الشكل البياني(5−21) أن انتشار وتوزيع البواقي يأخذ شكل عشوائي على جانبي الخط الذي يمثل الصفر (وهو الخط الذي يفصل بين البواقي السالبة و البواقي الموجبة)، حيث أنه لا يمكننا رصد نمط أو شكل معين لتباين هذه البواقي، وهو ما يعني أن هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء، وبالتالي فإن شرط ثبات التباين للبواقي قد تحقق.

ومنه الشروط الثلاثة لاستخدام طريقة المربعات الصغرى العادية، متوفرة وتحققت، (التوزيع الطبيعي للبواقي،الاستقلال الذاتي للبواقي، تجانس البواقي) ومنه يمكن أن يكون نموذج الانحدار الذي يفسر العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل صالحا حسب نتائج قوة الاختبار .

2-4- نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير ديناميكية المحيط على مرونة الموارد البشرية

الجدول (5-51) الموالي يوضح نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير ديناميكية المحيط على مرونة الموارد البشرية .

الجدول رقم (5-51): نتائج اختبار الانحدار البسيط لتأثير ديناميكية المحيط على مرونة الموارد البشرية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	معامل β الانحدار	ثابت الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الاداء التنظيمي	0.000	0.016	0.012	الانحدار	1	0.913	-0.012	3.343	-0.109	0.913
				البواقي	44					
				المجموع	45					

*يكون التأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى 0.05

المصدر: من اعداد الباحث بناءا على نتائج التحليل الاحصائي

يوضح الجدول رقم (5-51) نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير ديناميكية وتنافسية المحيط على مرونة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة، اذ اظهرت قيم معامل الارتباط التي بلغت R (0.000)، و معامل التحديد R^2 الذي بلغ (0.016) وهي قيم ضعيفة تشير الى عدم وجود ارتباط، وهو ما يعنى أن مستوى ديناميكية وشدة المنافسة في المحيط لا تفسر التغيرات التي قد تحدث في مرونة الموارد البشرية التي تطبقها مؤسسات الدراسة.

كما أظهرت النتائج عدم وجود تأثير ذو دلالة احصائية لديناميكية المحيط على مرونة الموارد البشرية، كما تؤكد ذلك قيمة F المحسوبة والتي بلغت (0.012) وهي غير دالة احصائيا عند مستوى دلالة (0.05) بحيث كانت قيمة الدلالة Sig (0.913) ، كما بلغت قيمة T المحسوبة (-0.109) وهي غير دالة احصائيا بحيث كانت قيمة Sig (0.913).

وعلى أساس هذه النتائج نقبل صحة الفرضية العدمية التي تنص على أنه: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لديناميكية المحيط على مرونة الموارد البشرية.

المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة التباين في الاداء التنظيمي ومرونة الموارد البشرية تبعا لطبيعة النشاط

تنص الفرضية الرئيسية الثالثة على :

H3 : هناك تباين في الاداء التنظيمي و نوع مرونة الموارد البشرية المطبقة بمؤسسات الدراسة باختلاف طبيعة النشاط الذي تعمل به.

ولمعالجة هذه الفرضية قسمناها الى فرضيتين فرعيتين كما يلي:

- ✓ الفرضية الفرعية الأولى $H3_{.1}$: **توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات أفراد العينة حول مستوى الاداء التنظيمي تعزى لطبيعة نشاط المؤسسة**
- ✓ الفرضية الفرعية الثانية $H3_{.2}$: **توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات أفراد العينة حول أنواع مرونة الموارد البشرية تعزى لطبيعة نشاط المؤسسة**

لمعالجة هذه الفرضيات نجري اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) عن طريق تحليل *One Way ANOVA* الذي يستخدم في تحليل التباين لتفسير ظاهرة معينة وذلك بتحديد متغير تابع يفسر من قبل متغير آخر.

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: التباين في الاداء التنظيمي تبعا لطبيعة النشاط

لاختبار هذه الفرضية قسمناها الى الفرضية الصفرية والبديلة كما يلي:

- $H3_{.1.0}$: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات أفراد العينة حول مستوى الاداء التنظيمي تعزى لطبيعة نشاط المؤسسة**
- $H3_{.1.1}$: **توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات أفراد العينة حول مستوى الاداء التنظيمي تعزى لطبيعة نشاط المؤسسة**

وقبل أن نعرض نتائج الاختبار (ANOVA)، نقوم بفحص تجانس التباين بين المجموعات باستخدام اختبار (Levene)،(وهو من افتراضات الاختبار فضلا عن التوزيع الطبيعي للمتغير التابع)، والجدول (5-52) يوضح نتائج اختبار تجانس التباين لـ Levene.

الجدول (5-52) اختبار Levene لتجانس التباين بين المجموعات لمتغير الاداء التنظيمي للفرضية الرئيسية الثالثة

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
استمرارية المؤسسة	1,070	2	43	,352
شرعية المنظمة	,075	2	43	,928
قيمة وأداء الموارد البشرية	,109	2	43	,897
فعالية الاقتصادية	,846	2	43	,436

المصدر: من اعداد الباحث بناءا على نتائج التحليل الاحصائي

النتائج لاختبار Levene لتجانس التباين التي يوضحها الجدول السابق تدل على أنه غير دال احصائيا بحيث أن قيم الدلالة المعنوية كلها أكبر من 0.05، بحيث كانت قيم المعنوية Sig تساوى 0.352، 0.928، 0.897، 0.436، وهو ما يعني أن التباين بين المجموعات متجانس وبالتالي هذا الافتراض المتعلق باختبار التباين قد تحقق.

الجدول (5-53) الموالي يلخص نتائج اختبار ANOVA .

الجدول (5-53) نتيجة تحليل التباين الأحادي لوجود فروقات بين متوسطات الإجابات حول الاداء التنظيمي وفقا لطبيعة النشاط

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيم المعنوية	القرار
استمرارية المؤسسة	بين المجموعات	1.835	2	0.918	4.351	**0.019**	**قبول الفرض البديل**
	داخل المجموعات	9.068	43	0.211			
	المجموع	10.904	45				
شرعية المؤسسة	بين المجموعات	0.179	2	0.089	0.616	0.545	**قبول الفرض العدم**
	داخل المجموعات	6.237	43	0.145			
	المجموع	6.416	45				
قيمة وأداء الموارد البشرية	بين المجموعات	0.862	2	0431	2.319	0.111	**قبول الفرض العدم**
	داخل المجموعات	7.993	43	0.186			
	المجموع	8.855	45				
الفعالية اقتصادية	بين المجموعات	0.389	2	0.195	0.760	0.474	**قبول الفرض العدم**
	داخل المجموعات	11.013	43	0.256			
	المجموع	11.402	45				

*يكون التأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى 0.05

المصدر: من اعداد الباحث بناءا على نتائج التحليل الاحصائي

الجدول (5-53) السابق يوضح نتائج الاختبار عن طريق اختبار "F" والنتيجة توضح عدم وجود دلالة للمحاور: شرعية المؤسسة، قيمة وأداء الموارد البشرية، فعالية اقتصادية، حيث أن قيمة F واحتمال المعنوية أخذ القيم بالترتيب: (F=0.616, Sing=0.545)، (F=2.319, Sing=0.111) (F=0.760, Sing=0.474)على التوالي، وهي أكبر من قيمة المعنوية 0.05.

في حين نجد أن قيمة F واحتمال المعنوية للمتغير: استمرارية المؤسسة كانت (F=4.351, Sing=0.019) وهي دالة احصائيا كونها أقل من مستوى المعنوية (0.05).

وبالتالي يمكننا القول أنه لا يوجد تأثير لمتغير طبيعة النشاط على المتغيرات : شرعية المؤسسة، قيمة وأداء الموارد البشرية، كفاءة اقتصادية .

في حين وجدت النتائج أن طبيعة النشاط تؤثر على استمرارية المؤسسة، ومعنى ذلك أن الاداء المتعلق باستمرارية المؤسسة يختلف بين مؤسسات صناعة مواد البناء و مؤسسات صناعة المواد الغذائية و السياحة، أي أن هناك واحد على الأقل من القطاعين يختلف فيهما هذا البعد من الاداء.

في هذه الحالة نجري اختبار المقارنة "LSD" وهو من أحد الاختبارات البعدية "POST HOC "، والنتائج يوضحها الجدول (5-54) الموالي.

الجدول (5-54) جدول المقارنات المتعدد لتحليل الفروق المعنوية في استمرارية المؤسسة تبعا لمتغير قطاع النشاط

المتغير	المقارنات بين قطاعات النشاط			متوسط الفرق	المعنوية
	النشاط 1	مع	النشاط 2		
استمرارية المؤسسة	صناعة المواد الغذائية	مع	قطاع البناء	0.45139	**0.005**
	صناعة المواد الغذائية	مع	السياحة	0.23889	0.194
	قطاع البناء	مع	السياحة	-0.12407	0.413

المصدر: من إعداد الباحث بناءا على نتائج التحليل الإحصائي

نتائج الجدول (5-54) التي تظهر المقارنة بين القطاعات فيما يخص بعد الاداء التنظيمي المتعلق باستمرارية المؤسسة، تظهر أن الاختلاف في الاداء هو بين قطاع صناعة المواد الغذائية مع قطاع صناعة البناء، بحيث المعنوية بين مؤسسات قطاع المواد الغذائية و مؤسسات قطاع البناء دالة إحصائيا حيث بلغت (0.005) وهي أقل من المعنوية المقبولة (0.05)، بينما لا يوجد اختلاف فيما بين قطاع صناعة المواد الغذائية و السياحة حيث كانت قيمة المعنوية (0.194) ، وقطاع البناء وقطاع السياحة حيث كانت قيمة المعنوية (0.413).

وهو ما يعني أن الاختلاف في الاداء التنظيمي هو فقط في البعد المتعلق باستمرارية المؤسسة ما بين قطاعي مؤسسات مواد البناء و مؤسسات المواد الغذائية، وبفارق لصالح مؤسسات المواد الغذائية.

2-اختبار الفرضية الفرعية الثانية: التباين في مرونة الموارد البشرية تبعا لطبيعة النشاط

لاختبار هذه الفرضية قسمناها الى الفرضية الصفرية والبديلة كما يلي:

- **$H3_{.2.0}$: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات أفراد العينة حول أنواع مرونة الموارد البشرية تعزى لطبيعة نشاط المؤسسة**
- **$H3_{.2.1}$: توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات أفراد العينة حول أنواع مرونة الموارد البشرية تعزى لطبيعة نشاط المؤسسة**

وقبل أن نعرض نتائج الاختبار (ANOVA)، نقوم بفحص تجانس التباين بين المجموعات باستخدام اختبار (Levene)،(وهو من افتراضات الاختبار فضلا عن التوزيع الطبيعي للمتغير التابع)، والجدول (5-55) يوضح نتائج اختبار تجانس التباين لـ Levene.

الجدول (5-55) اختبار Levene لتجانس التباين بين المجموعات لمتغير مرونة الموارد البشرية للفرضية الرئيسية الثالثة

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
مرونة الكفاءة	2,317	2	43	,111
مرونة السلوك	,467	2	43	,630
مرونة ممارسات تسيير الموارد البشرية	1,086	2	43	,347
مرونة كمية	,541	2	43	,586

المصدر: من إعداد الباحث بناءا على نتائج التحليل الإحصائي

النتائج لاختبار Levene لتجانس التباين التي يوضحها الجدول السابق تدل على أنه غير دال احصائيا بحيث أن قيم الدلالة المعنوية كلها أكبر من 0.05، بحيث كانت قيم المعنوية Sig تساوى 0.111، 0.630، 0.347، 0.586، وهو ما يعني أن التباين بين المجموعات متجانس وبالتالي هذا الافتراض المتعلق باختبار التباين قد تحقق.

نتائج اختبار التباين ANOVA يلخصها الجدول (5-56).

الجدول (5-56) نتيجة تحليل التباين الأحادي لوجود فروقات بين متوسطات الإجابات حول أنواع مرونة الموارد البشرية وفقا لطبيعة النشاط

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيم المعنوية	القرار
مرونة الكفاءة	بين المجموعات	1.611	2	0.806	3.662	**0.034**	**قبول الفرض البديل**
	داخل المجموعات	9.461	43	0.220			
	المجموع	11072	45				
مرونة السلوك	بين المجموعات	0.870	2	0.435	1.753	0.185	**قبول الفرض العدم**
	داخل المجموعات	10.667	43	0.248			
	المجموع	11.537	45				
مرونة ممارسات تسيير الموارد البشرية	بين المجموعات	1.012	2	0.506	3.022	0.059	**قبول الفرض العدم**
	داخل المجموعات	7.198	43	0.167			
	المجموع	8.210	45				
مرونة كمية	بين المجموعات	0.964	2	0.482	3.075	0.056	**قبول الفرض العدم**
	داخل المجموعات	6.740	43	0.157			
	المجموع	7.704	45				

*يكون التأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى 0.05

المصدر: من اعداد الباحث بناءا على نتائج التحليل الاحصائي

الجدول (5-56) السابق يوضح نتائج الاختبار عن طريق اختبار "F" والنتيجة توضح عدم وجود دلالة للمحاور: مرونة سلوكية، مرونة ممارسات تسيير الموارد البشرية، ومرونة كمية، حيث أن قيمة F واحتمال المعنوية أخذ القيم بالترتيب : (F=1.753, Sing=0.185)، (F=3.022, Sing=0.059)، (F=3.075, Sing=0.056)على التوالي، وهي أكبر من قيمة المعنوية 0.05، في حين نجد أن قيمة F واحتمال المعنوية

للمتغيرين: مرونة الكفاءات ومرونة السلوكيات كانتا (F=3.662, Sing=0.034)، وهي دالة احصائيا كونها أقل من مستوى المعنوية (0.05).

وبالتالي يمكننا القول أنه لا يوجد تأثير لمتغير طبيعة النشاط على المتغيرات : مرونة السلوكيات، مرونة ممارسات تسيير الموارد البشرية و المرونة الكمية.

في حين وجدت النتائج أن طبيعة النشاط تؤثر على مرونة الكفاءات، ومعنى ذلك أن هذا النوع من المرونة يختلف بين صناعة مواد البناء و صناعة المواد الغذائية و السياحة، أي أن هناك واحد على الأقل من القطاعين يختلف فيهما تطبيق مرونة الكفاءات.

في هذه الحالة نجري اختبار المقارنة "LSD" وهو من أحد اختبارات البعدية" POST HOC"، والنتائج يوضحها الجدول (5-57) الموالي.

الجدول (5-57) جدول المقارنة المتعدد لتحليل الفروق المعنوية في مرونة الكفاءة تبعا لمتغير قطاع النشاط

المتغير	المقارنات بين قطاعات النشاط			متوسط الفرق	المعنوية
	النشاط 1	مع	النشاط 2		
مرونة الكفاءة	السياحة	مع	صناعة مواد البناء	0.46667	**0.015**
	السياحة	مع	صناعة المواد الغذائية	0.16111	0.389
	صناعة مواد البناء	مع	صناعة المواد الغذائية	-0.30556	0.057

المصدر: من إعداد الباحث بناءا على نتائج التحليل الإحصائي

نتائج الجدول (5-57) التي تظهر المقارنة بين القطاعات فيما يخص مرونة الكفاءات، تظهر أن الاختلاف في مرونة الكفاءات هو بين مؤسسات قطاع السياحة مع مؤسسات قطاع صناعة مواد البناء ، بحيث كانت المعنوية بين القطاعين دالة إحصائيا حيث بلغت (0.015) وهي أقل من المعنوية المقبولة (0.05)، بينما لا يوجد اختلاف فيما بين قطاع السياحة و صناعة المواد الغذائية، وقطاع البناء وقطاع المواد الغذائية، حيث كانت قيم المعنوية على التوالي (0.389) (0.057)وهي أكبر من المعنوية المقبولة إحصائيا (0.05)

وهو ما يعني أن مرونة الموارد البشرية تختلف بين قطاعات النشاط فقط في مرونة الكفاءات، هذه الاخيرة تختلف ما بين مؤسسات قطاعي السياحة وقطاع مواد البناء، وبفارق لصالح مؤسسات قطاع السياحة.

المطلب الخامس: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة التباين في الاداء التنظيمي و مرونة الموارد البشرية تبعا لحجم المؤسسة

تنص الفرضية الرئيسية الرابعة على أن مستوى الاداء التنظيمي و نوع مرونة الموارد البشرية المطبقة بمؤسسات الدراسة تختلف باختلاف حجم المؤسسة المقاس بعدد العمال.

ولمعالجة هذه الفرضية قسمناها الى فرضيتين فرعيتين كما يلي:

- ✓ الفرضية الفرعية الأولى $H4_{.1}$: **توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات أفراد العينة حول مستوى الاداء التنظيمي تعزى لحجم المؤسسة**
- ✓ الفرضية الفرعية الثانية $H4_{.2}$: **توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات أفراد العينة حول أنواع مرونة الموارد البشرية تعزى لحجم المؤسسة**

لمعالجة هذه الفرضية نجري اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) عن طريق تحليل *One Way ANOVA* الذي يستخدم في تحليل التباين لتفسير ظاهرة معينة وذلك بتحديد متغير تابع يفسر من قبل متغير آخر.

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: التباين في الاداء التنظيمي تبعا لحجم المؤسسة

لاختبار هذه الفرضية قسمناها الى الفرضية الصفرية والبديلة كما يلي التالية:

- $H4_{.1.0}$: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات أفراد العينة حول مستوى الاداء التنظيمي تعزى لحجم المؤسسة؛**
- $H4_{.1.1}$: **توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات أفراد العينة حول مستوى الاداء التنظيمي تعزى لحجم المؤسسة؛**

وقبل أن نعرض نتائج الاختبار (ANOVA)، نقوم بفحص تجانس التباين بين المجموعات باستخدام اختبار (Levene)،(وهو من افتراضات الاختبار فضلا عن التوزيع الطبيعي للمتغير التابع)، والجدول (5-58) يوضح نتائج اختبار تجانس التباين لـ Levene.

الجدول (5-58) اختبار Levene لتجانس التباين بين المجموعات متغير الاداء التنظيمي للفرضية الرئيسية الرابعة

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
استمرارية المؤوسسة	,258	3	42	,855
شرعية المنظمة	,471	3	42	,704
قيمة وأداء الموارد البشرية	1,826	3	42	,157
الفعالية الاقتصادية	,130	3	42	,942

المصدر: من اعداد الباحث بناءا على نتائج التحليل الاحصائي

النتائج لاختبار Levene لتجانس التباين التي يوضحها الجدول السابق تدل على أنه غير دال احصائيا بحيث أن قيم الدلالة المعنوية كلها أكبر من 0.05، بحيث كانت قيم المعنوية Sig تساوى 0.855 ،0.704، 0.157، 0.942، وهو ما يعني أن التباين بين المجموعات متجانس وبالتالي هذا الافتراض المتعلق باختبار التباين قد تحقق.

الجدول (5-59) الموالي يلخص نتائج اختبار ANOVA .

الجدول (5-59) نتيجة تحليل التباين الأحادي لوجود فروقات بين متوسطات الإجابات حول الاداء التنظيمي وفقا لحجم المؤسسة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيم المعنوية	القرار
استمرارية المؤسسة	بين المجموعات	1.019	3	0.340	1.443	0.244	**قبول الفرض العدم**
	داخل المجموعات	9.885	42	0.235			
	المجموع	10.904	45				
شرعية المؤسسة	بين المجموعات	0.555	3	0.185	1.326	0.279	**قبول الفرض العدم**
	داخل المجموعات	5.861	42	0.140			
	المجموع	6.416	45				
قيمة وأداء الموارد البشرية	بين المجموعات	1.496	3	0.499	2.846	**0.049**	**قبول الفرض البديل**
	داخل المجموعات	7.359	42	0.175			
	المجموع	8.855	45				
فعالية اقتصادية	بين المجموعات	1.214	3	0.405	1.669	0.188	**قبول الفرض العدم**
	داخل المجموعات	10.188	42	0.243			
	المجموع	11.402	45				

*يكون التأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى 0.05

المصدر: من اعداد الباحث بناءا على نتائج التحليل الاحصائي

الجدول (5−59) السابق يوضح نتائج الاختبار عن طريق اختبار "F" والنتيجة توضح عدم وجود دلالة للمحاور: استمرارية المؤسسة، شرعية المؤسسة، الفعالية الاقتصادية، حيث أن قيمة F واحتمال المعنوية أخذ القيم بالترتيب: (F=1.443, Sing=0.244)، (F=1.326, Sing=0.279)، (F=1.669, Sing=0.188)على التوالي، وهي أكبر من قيمة المعنوية 0.05.

في حين نجد أن قيمة F واحتمال المعنوية للمتغير قيمة وأداء الموارد البشرية كانت (F=2.846, Sing=0.049) وهي دالة احصائيا كونها أقل من مستوى المعنوية (0.05).

وبالتالي يمكننا القول أنه لا يوجد تأثير لمتغير حجم المؤسسة (عدد العمال) على المتغيرات : استمرارية المؤسسة، شرعية المؤسسة، ، الفعالية الاقتصادية.

في حين وجدت النتائج أن طبيعة النشاط تؤثر على قيمة وأداء الموارد البشرية ، ومعنى ذلك أن الاداء المتعلق قيمة وأداء الموارد البشرية يختلف بين مؤسسات بإختلاف حجمها المقدر بعدد العمال، أي أن هناك واحد على الأقل من فئات حجم المؤسسات يختلف فيها هذا البعد من الاداء.

في هذه الحالة نجري اختبار المقارنة "LSD" وهو من أحد الاختبارات البعدية "POST HOC "، والنتائج يوضحها الجدول (5−60) الموالي.

الجدول (5-60) جدول المقارنة المتعدد لتحليل الفروق المعنوية في قيمة وأداء الموارد البشرية تبعا لمتغير حجم المؤسسة

المتغير	المقارنات بين فئات حجم المؤسسات (عدد العمال) الفئة 1	مع الفئة 2	متوسط الفرق	المعنوية
قيمة وأداء الموارد البشرية	أقل من 50 عامل	من 50 الى 249 عامل	-0.57813	**0.010**
		من 250 الى 499 عامل	-0.31731	0.157
		أكثر من 500 عامل	-0.50000	**0.030**
	من 50 الى 249 عامل	أقل من 50 عامل	0.57813	**0.010**
		من 250 الى 499 عامل	0.26082	0.103
		أكثر من 500 عامل	0.7813	0.628
	من 250 الى 499 عامل	أقل من 50 عامل	0.31731	0.157
		من 50 الى 249 عامل	-0.26082	0.103
		أكثر من 500 عامل	-0.18669	0.282
	أكثر من 500 عامل	أقل من 50 عامل	0.50000	**0.030**
		من 50 الى 249 عامل	-0.07813	0.628
		من 250 الى 499 عامل	0.18269	0.282

المصدر: من إعداد الباحث بناءا على نتائج التحليل الإحصائي

نتائج الجدول (5-60) التي تظهر المقارنة بين فئات عدد العمال التي تحدد حجم المؤسسات فيما يخص بعد الاداء التنظيمي المتعلق قيمة وأداء الموارد البشرية، تظهر أن الاختلاف في الاداء هو بين المؤسسات التي عدد عمالها أقل من 50 عامل مع المؤسسات التي حجم عمالها من 50 الى 249 عامل، وكذا مع المؤسسات التي عدد عمالها أكثر من 500 عامل كل على حدا، بحيث المعنوية بين مؤسسات التي عدد عمالها أقل من 50 عامل مع المؤسسات التي عدد عمالها من 50 الى 249 عامل دالة إحصائيا حيث بلغت (0.010)، و بين مؤسسات التي عدد عمالها أقل من 50 عامل مع المؤسسات التي عدد عمالها أكثر من 500 عامل دالة إحصائيا حيث بلغت (0.030)، وهي أقل من المعنوية المقبولة (0.05)، بينما لا يوجد اختلاف فيما بين مؤسسات الفئات الأخرى بحيث كانت قيم المعنوية في المقارنات كلها أكبر من المعنوية المقبولة كما يوضحها الجدول (5-60).

وهو ما يعني أن الاختلاف في الاداء التنظيمي هو فقط في البعد المتعلق بقيمة وأداء الموارد البشرية، بحيث المؤسسات التي يقل عدد عمالها عن 50 عامل هي التي يختلف أداء مواردها البشرية عن

المؤسسات الأخرى التي عمالها من 50 الى 249 عامل، والمؤسسات التي تعداد عمالها يفوق 500 عامل، وبفارق لصالح هذه المؤسسات.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: التباين في مرونة الموارد البشرية تبعا لحجم المؤسسة

لاختبار هذه الفرضية قسمناها الى الفرضية الصفرية والبديلة كما يلي التالية:

- **$H4_{.1.0}$: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات أفراد العينة حول أنواع مرونة الموارد البشرية تعزى لحجم المؤسسة؛**
- **$H4_{.1.1}$: توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات أفراد العينة حول أنواع مرونة الموارد البشرية تعزى لحجم المؤسسة.**

وقبل أن نعرض نتائج الاختبار (ANOVA)، نقوم بفحص تجانس التباين بين المجموعات باستخدام اختبار (Levene)، والجدول (5-61) يوضح نتائج اختبار تجانس التباين لـ Levene.

الجدول (5-61) اختبار Levene لتجانس التباين بين المجموعات متغير مرونة الموارد البشرية للفرضية الرئيسية الرابعة

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
مرونة الكفاءة	4,825	3	42	,006
مرونة السلوك	3,096	3	42	,037
مرونة ممارسات تسيير الموارد البشرية	,438	3	42	,727
مرونة كمية	,653	3	42	,585

المصدر: من اعداد الباحث بناءا على نتائج التحليل الاحصائي

النتائج لاختبار Levene لتجانس التباين التي يوضحها الجدول السابق تدل على أنه دال احصائيا بحيث أن قيم الدلالة المعنوية لمرونة الكفاءات ومرونة السلوكيات أقل من 0.05، بحيث كانت قيم المعنوية Sig تساوى 0.006 ،0.037، ما يعني أن شرط تجانس التباين بين المجموعات غير متوفر، وبالتالي هذا الافتراض المتعلق باختبار التباين لم يتحقق، ما قد يؤثر على نتائج الاختبار.

الجدول (5-62) يلخص نتائج الاختبار.

الجدول (5-62) نتيجة تحليل التباين الاحادي لوجود فروقات بين متوسطات الإجابات حول أنواع مرونة الموارد البشرية وفقا لحجم المؤسسة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيم المعنوية	القرار
مرونة الكفاءة	بين المجموعات	1.376	3	0.459	1.987	0.131	**قبول الفرض العدم**
	داخل المجموعات	9.697	42	0.213			
	المجموع	11.072	45				
مرونة السلوك	بين المجموعات	1.160	3	0.387	1.565	0.212	**قبول الفرض العدم**
	داخل المجموعات	10.377	42	0.247			
	المجموع	11.537	45				
مرونة ممارسات تسيير الموارد البشرية	بين المجموعات	0.116	3	0.039	0.200	0.895	**قبول الفرض العدم**
	داخل المجموعات	8.094	42	0.193			
	المجموع	8.210	45				
مرونة كمية	بين المجموعات	0.942	3	0.314	1.951	0.136	**قبول الفرض العدم**
	داخل المجموعات	6.762	42	0.161			
	المجموع	7.704	45				

*يكون التأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى 0.05

المصدر: من اعداد الباحث بناءا على نتائج التحليل الاحصائي

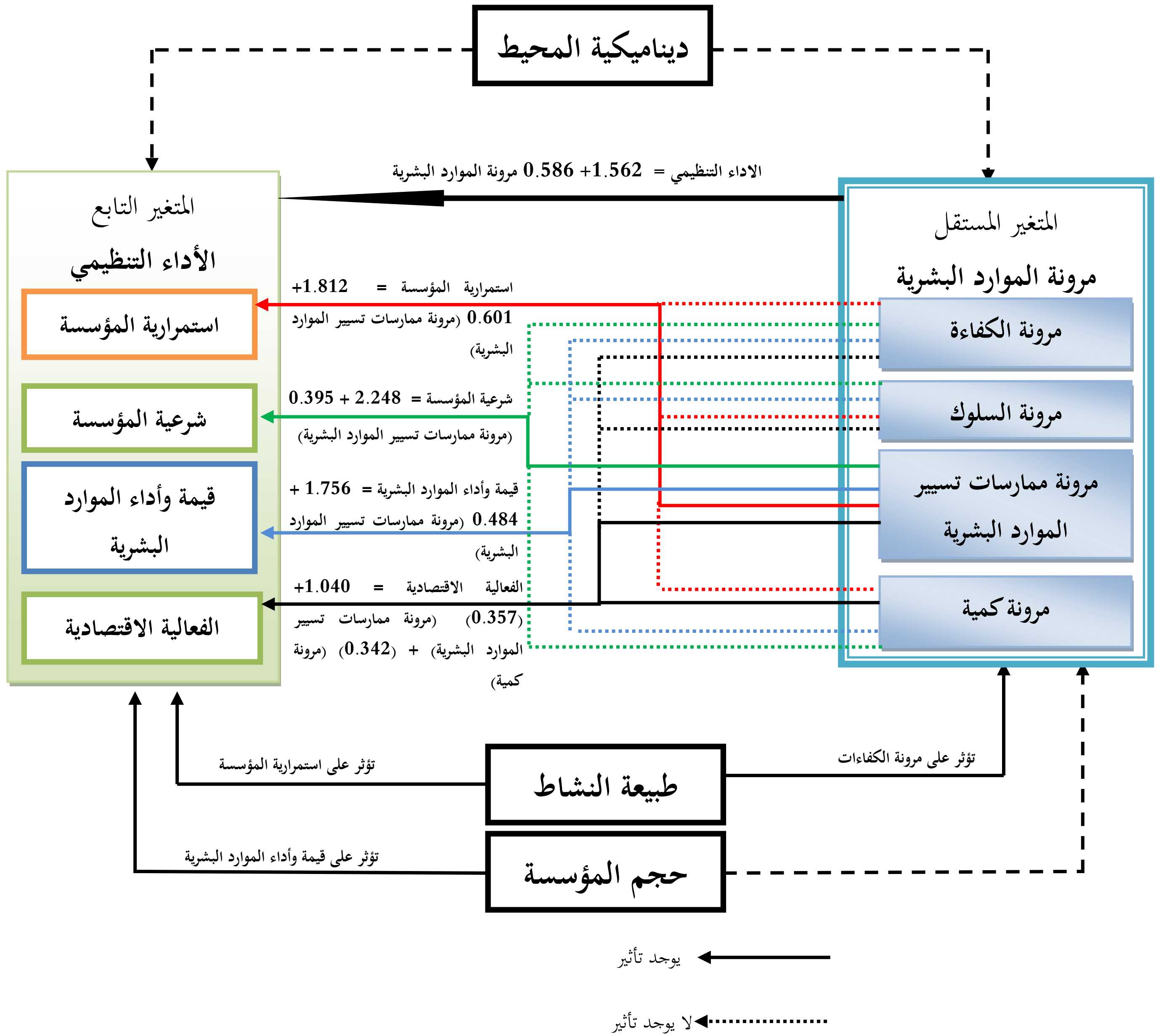
الجدول (5-62) السابق يوضح نتائج الاختبار عن طريق اختبار F والنتيجة توضح عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لحجم المؤسسة والمقدر بعدد العمال على أبعاد مرونة الموارد البشرية الأربعة، مرونة الكفاءة، مرونة السلوك، ومرونة ممارسات تسيير الموارد البشرية والمرونة الكمية، حيث أن قيمة F واحتمال المعنوية أخذت القيم بالترتيب : (F=1.987, Sing=0.131)، (F=1.565, Sing=0.212) (F=0.200, Sing=0.895) (F=1.951, Sing=0136) على التوالي، وهي أكبر من قيمة المعنوية 0.05.

وبالتالي يمكننا القول أنه لا يوجد تأثير لمتغير حجم المؤسسة على أبعاد مرونة الموارد البشرية الموجودة في مؤسسات عينة الدراسة. بمعنى أنه لا يوجد اختلاف في تطبيق مرونة الموارد البشرية بإختلاف عدد العمال في المؤسسة.

خلاصة الفصل:

يتمثل الهدف الأساسي للدراسة الحالية في قياس أثر مرونة الموارد البشرية على الاداء التنظيمي لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، و لأجل تحقيق ذلك تم تحليل البيانات المجمعة من عينة الدراسة، لمعرفة أهم تطبيقات مرونة الموارد البشرية التي تطبقها هذه المؤسسات وفقا لأربعة تطبيقات: مرونة الكفاءة، مرونة السلوك، مرونة ممارسات تسيير الموارد البشرية، وأخيرا المرونة الكمية، ومدى تأثيرها على مستوى الاداء التي تحققه وفقا لأربعة أبعاد: الاستمرارية، الشرعية الخارجية، قيمة وأداء الموارد البشرية، وأخيرا الفعالية الاقتصادية، لذلك تم إختبار الفرضيات المصاغة لتجيب على اشكالية الدراسة وتحقق أهدافها. والشكل (5-1) الموالي يلخص نتائج اختبار الفرضيات.

الشكل (5-22) نتائج اختبار الفرضيات وفق نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الباحث بناءا على نتائج اختبار الفرضيات

من اهم النتائج التي خرجنا بها من اختبار الفرضيات - كما يلخصها الشكل (5-22) - يمكن التأكيد على ما يلي:

- هناك تأثير ذو دلالة احصائية لمرونة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة على الاداء التنظيمي بأبعاده مجتمعة.

- من خلال الاختبار الفردي لأثر أبعاد مرونة الموارد البشرية على أبعاد مرونة الاداء التنظيمي اتضح أن:
  - مرونة ممارسات تسيير الموارد البشرية تؤثر في الابعاد الاربعة للأداء التنظيمي؛
  - المرنة الكمية تؤثر فقط في بعد واحد من أبعاد الاداء التنظيمي وهو الفعالية الاقتصادية؛
  - مرونة الكفاءة والمرونة السلوك لم يظهر دلالة احصائية لتأثيرهم على أي بعد من الابعاد الاربعة للأداء التنظيمي.
- تؤثر طبيعة نشاط المؤسسة على الاداء التنظيمي في بعد واحد فقط من الابعاد، فالاختلاف في الاداء التنظيمي هو فقط في البعد المتعلق باستمرارية المؤسسة ما بين قطاعي مؤسسات مواد البناء و مؤسسات المواد الغذائية.
- تأثير طبيعة النشاط على متغيرات أبعاد مرونة الموارد البشرية والمتمثل في مرونة الكفاءة، ما يعني أن مرونة الموارد البشرية تختلف بين قطاعات النشاط فقط في مرونة الكفاءة، هذه الاخيرة تختلف ما بين مؤسسات قطاع السياحة وقطاع مواد البناء.
- نتائج اختبار الفرضيات بينت أنه لايوجد تأثير ذو دلالة احصائية لديناميكية المحيط على مرونة الموارد البشرية وكدا على الاداء التنظيمي لمؤسسات عينة الدراسة.
- لا يوجد تأثير لمتغير حجم المؤسسة على أبعاد مرونة الموارد البشرية الموجودة في مؤسسات عينة الدراسة، بمعنى أنه لا يوجد اختلاف في تطبيق مرونة الموارد البشرية بإختلاف حجم المؤسسات المدروسة.
- يؤثر حجم المؤسسة على الاداء التنظيمي في بعد واحد فقط من الابعاد وهو قيمة وأداء الموارد البشرية، وهو ما يعني أن الاختلاف في الاداء التنظيمي هو فقط في البعد المتعلق بقيمة وأداء الموارد البشرية، بحيث المؤسسات التي يقل عدد عمالها عن 50 عامل هي التي يختلف أداء مواردها البشرية عن المؤسسات الأخرى التي عمالها من 50 الى 249 عامل، والمؤسسات التي تعداد عمالها يفوق 500 عامل.

الخـــــــــــاتمــــــــــــة

هدفت الدراسة الحالية الى قياس أثر مرونة الموارد البشرية على الاداء التنظيمي، وبعد أن تطرقنا الى التحليل النظري والتأصيل الفكري لمفاهيم الدراسة في ثلاث فصول نظرية، وقمنا بدراسة ميدانية على عينة من المؤسسات في الشرق الجزائري، يمكن تلخيص أهم نتائج الدراسة والاقتراحات التي خرجنا بها في النقاط التالية:

أولا: النتائج المتعلقة بالتحليل النظري:

الاداء التنظيمي:

يعتبر الأداء التنظيمي المفهوم الذي يريد تحديد الأداء العام للمؤسسة، بمعنى القدرة على إرضاء وتحقيق أهداف متعددة، فالأداء التنظيمي مفهوم قياسي شامل، يبحث عن فهم تعقد مفهوم أداء المنظمات، هذا التعقد هو نتيجة تعقد المؤسسة في حد ذاتها التي تعتبر كنظام معقد يتشكل من عدة أطراف لها مصالح مختلفة قد تكون في بعض الأحيان متعارضة، كما أن هذه المؤسسة منفتحة على بيئة معقدة أيضا، لذلك فإن قياس الأداء يتطلب تحليل المنظمة كمجموعة معقدة من العمليات و الأنشطة التي تعمل على خلق القيمة للأطراف ذات المصلحة، كما تتطلب البحث عن مؤشرات معقدة ومتعددة الأبعاد، فخلاصة هذه المقاربة تؤكد أنه من غير الممكن تقييم الاداء الحقيقي للمؤسسة على قاعدة مؤشر واحد او أداء ببعد واحد، لذلك كانت هناك العديد من الابحاث والدراسات والنماذج التي تحاول قياس الاداء التنظيمي بالأخذ بعين الاعتبار قضية التعقد وتعدد الابعاد منها نموذج Voyer, P، نموذج Morin, Savoie et Beaudin ، نموذج Kaplan et Norton.

وهو ما أخذناه بعين الاعتبار عند تصميمنا لنموذج الدراسة وكيفية قياس الاداء التنظيمي، بحيث أخذنا بهذه النقطة وأعتمدنا في ذلك على نموذج Morin, Savoie et Beaudin ، الذي يقيس الاداء على أربعة أبعاد، البعد السيستيمي من خلال استمرارية المؤسسة، الاداء السياسي من خلال شرعية المؤسسة في نظر الاطراف الخارجية، الاداء الاجتماعي من خلال قيمة وأداء الموارد البشرية، وأخيرا الاداء الاقتصادي من خلال الفعالية الاقتصادية.

الموارد البشرية والأداء التنظيمي:

إن اشكالية الاداء العام للمنظمات لا تتوقف في كيفية قياسه، فهذا الاخير لا يمثل الإشكال في حد ذاته بل كيفية الوصول إلي تحقيق الاداء المتميز والمستمر عبر الزمن، لذلك تنوعت مساهمات الباحثين و مقارباتهم التي حاولت تحديد مصادر الاداء و آليات تحقيقه في منظمات الأعمال، وتعد مقاربة الموارد

الداخلية بصفة عامة ومقاربة الموارد البشرية بصفة خاصة من أهم المقاربات الحديثة التي ركزت على ان الموارد البشرية باعتبارها من أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسة كونه مورد أساسي وفعال في أداء المؤسسة، لاتصافه بخصائص جوهرية عقلية، ذهنية، نفسية، وجسمانية لا تتوفر في غيره من الموارد، يصعب تقليدها، تخلق القيمة المتفوقة والأداء المتميز والمستمر.

ما يعني أن تطوير مرونة الموارد البشرية على أساس هذه النظرية يعتبر المدخل الاستراتيجي المناسب لتثمين دور هذه الموارد في تطوير والحفاظ على أداء المؤسسات ومواجهة التحديات التي تفرضها البيئة من شدة التعقد وسرعة التغير وعدم التأكد.

مرونة الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية كرافعة أساسية وجوهرية في تطوير مرونة المؤسسة، الشيء الذي إنعكس في الاهتمام المتزايد و الدراسات العديدة التي تبحث عن أشكال وأوجه المرونة في الموارد البشرية، رغم اختلاف المقاربات النظرية و الممارسات الميدانية، نظرا لمكانة هذا المورد في نجاح المنظمات و تأثيره الكبير على قدرات المؤسسة في التكيف والتعامل مع عدم التأكد الذي يميز بيئة النشاط.

فمرونة الموارد البشرية تراهن على أن قدرة المؤسسة على التكيف المستمر، بل وقدرتها على الريادة، تعتمد أو تؤسس على مهارة وكفاءة كل الأفراد التي هي مصدر الأداء الفعال، وبالتالي ضرورة إثراء وتوسيع ذخيرة كفاءات أعضائها وسرعة تعبئة واستغلال هذه الكفاءات لتحقيق الاستجابات المطلوبة، فتطوير المرونة مرتبط بوجود فرد كفء قادر على معالجة مختلف التغيرات والحوادث و الأخطار، أو بصفة عامة مختلف التأقلمات مع الظروف التي تنتج في مكان العمل والتي تتميز بالتغير وعدم التأكد، ما يستوجب توفر مستوى عالي من المهارة، و المعرفة والقدرة على التعلم لدى الأفراد.

كما ان المرونة تتطلب إمتلاك الافراد الاستعدادات السلوكية لإحداث التغيير والاستجابات اللازمة، فتوفر الكفاءات لدى الافراد يعتبر شيء أساسي وضروري لتطوير المرونة، لكن يمكن للموظفين الذين يمتلكون المهارات الكبيرة أن يفتقروا إلى الدافع السلوكي لإحداث التغيير والاستجابات اللازمة، بحيث يبدون سلوكيات غير مرنة وردود أفعال غير متكيفة ويمكن أن يكون لهم جمود سلوكي و فكري، فالمرونة قد لا تتطلب تغيير وتطوير المهارات بقدر ما تتطلب القضاء على السلوكيات القديمة وتطوير سلوكيات جديدة.

ومنه مرونة المنظمات تنبع من توافر ذخيرة واسعة من الاستعدادت السلوكية بين الموظفين بحيث يجب على الشركة أن تمتلك ذخيرة كافية من السلوكيات الجديدة بين أعضاءها تسمح لهم بالتعرف واستيعاب هذه التغيرات البيئية، فالموظفين الذين يمتلكون مجموعة متنوعة من الاستعدادات السلوكية ويتم تشجيعهم على تطبيقها في الحالات المناسبة بدلا من إتباع إجراءات التشغيل النمطية تزيد من قدرات الشركة على تحديد مواقف تنافسية جديدة والاستجابة بشكل مناسب.

بناءا عليه فإن تحليلنا لمفهوم مرونة الموارد البشرية إعتمد على نقطتين أساسيتين: تعدد أبعاده، والأخذ بنظرية الموارد الاستراتيجية كمرجيعة في تحديد هذه الابعاد، بالاعتماد على النماذج والتحاليل المفاهيمية في دراسات كل من :

Wright and Snell (1997), Evereare. C (1999) ، Bhattacharya et al (2005), Beltran Martin I (2006), Beltrán-Martín.I et al (2009), Fernández-Pérez de la Lastra.S et al (2014) .

ومنه تطوير مرونة الموارد البشرية التي إعتمدناه في دراستنا يرتكز على تحقيق المرونة في ممارسات تسيير الموارد البشرية، ما يساعد على استغلال المرونة المتأصلة فيها والمتمثلة في مرونة الكفاءات، وكذا المرونة في السلوكيات، فضلا عن استغلال المرونة الكمية التي تعتمد على تكييف حجم اليد العاملة وساعات العمل حسب متطلبات السوق و النشاط بالزيادة أو النقصان، والتي إعتبرها العديد من الباحثين كسياسة مهمة في البحث عن المرونة في الموارد البشرية وحتى المرونة العامة للمؤسسة شرط أن يكون هناك سياسة جيدة في تطبيقها حتى لا تكون متعارضة مع تطوير المرونة والأداء العام على المدى الطويل للمؤسسة.

ثانيا: نتائج الدراسة الميدانية

- **النتائج المتعلقة بالأداء التنظيمي**
  - **مستوى الاداء التنظيمي**

بناءا على نتائج تحليل اجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تقيس الابعاد الأربعة للأداء التنظيمي والمتمثل في استمرارية المؤسسة، شرعية المؤسسة، قيمة وأداء الموارد البشرية و الفعالية الاقتصادية، نجد أن المؤسسات عينة الدراسة تتميز بمستوى ربحية وتنافسية جيد يسمح لها بتحقق القدرة على الاستمرارية بطريقة جيدة، وهو بعد الاداء الذي حصل على أعلى متوسط في نظر أفراد العينة (3.76)،

وهي تشير الى درجة موافق أو جيد على سلم ليكرت، والملاحظ أن الفقرات التي تقيس العوائد على الاستثمار و الربحية والحصة السوقية أتت أفضل من ناحية المتوسطات من الفقرات التي تقيس الاستجابة للزبائن وتحسين وتطوير المنتجات والاستجابة لتقلبات الأسواق، ما يجعل المؤسسات مطالبة الى عدم الاختفاء وراء مستوى الربحية والحصة السوقية فضمان الاستمرارية في تحقيق ذلك مرتبط بضرورة الرفع أكثر في مؤشرات التحسين والتطوير والاستجابة السريعة للزبائن وتغيرات الاسواق والمنافسة.

فيما يخص بعد الاداء المتعلق بشرعية المؤسسة في نظر أطراف المصالح وهو ما يسمى الاداء السياسي، فلقد كان ثاني أهم بعد في الاداء التنظيمي للمؤسسات وفق إجابات أفراد العينة على فقراته بمتوسط قدره (3.50)، وهي تشير الى درجة موافق أو جيد على سلم ليكرت، ففي نظرهم المؤسسات تأخذ بعين الاعتبار مصالح و أهداف الاطراف المتعاملين معها، وكذلك تعمل على تقديم منتجات بمواصفات متوافقة مع القيم الاجتماعية و المعايير البيئية، كما تساهم في تحقيق التنمية والرفاهية للمجتمع من خلال توفير مناصب العمل والحفاظ عليها، لكنهم غير متفقين على مدى امتلاك المؤسسات مكانة مرموقة في سوق العمل ما ينعكس في قدرتها على استقطاب اليد العاملة الماهرة، بحيث كانت هذه الفقرة حيادية.

أما ثالث أهم بعد في الاداء التنظيمي فهو البعد المتعلق الفعالية الاقتصادية بمتوسط قدره (3.46)، وهو كذلك بدرجة جيد أو موافق، فأفراد العينة متفقون على أن المؤسسة تستغل الطاقة الانتاجية المخطط لها بالكامل، كما أنها تحقق الاستخدام الامثل للموارد المتاحة من خلال تقليص معدلات الجهد الضائع، وهو ما انعكس أيضا في اتفاقهم حول وجود تحسن المستمر في مستوى التكاليف، وزيادة مستمرة في الانتاجية، وتحسن مستمر في جودة المنتجات وهي الفقرة التي حصلت على اقل متوسط من الفقرات المتفق عليها، بينما لم يتفق أفراد العينة على أن هناك انخفاض مستمر في تعطل العمل، ووقت إنجازه، ما يشير الى أن المؤسسات عينة الدراسة لم تتوصل بعد الى درجة جيدة من التحكم في جميع جوانب جودة عملياتها (الوقت، التعطل، التلف)، التي سوف تحقق لها من دون شك فعالية اقتصادية أكبر، وبالرغم من ذلك يمكن القول أن النتائج العامة لفقرات المتعلقة بالأداء الاقتصادي أظهرت أنه في مستوى جيد في المؤسسات عينة الدراسة.

آخر بعد من حيث الترتيب في أبعاد الاداء التنظيمي هو بعد قيمة وأداء الموارد البشرية بمتوسط (3.29)، فهو لا يرقى أن يكون جيد أو أكثر من ذلك في المؤسسات عينة الدراسة بل هو في درجة متوسطة، كما أن أفراد العينة غير متفقين بأن هناك روح المبادرة و الابتكار و التحسين، أو أن هناك اندفاع وحماس لدى الموظفين، أو لديهم مستوى جيدة من الرضا وحب الانتماء لمؤسساتهم، في المقابل يتفقون على أن هناك معدل منخفض لدوران العمال وتاركي العمل، كما أن هناك تحسن في انتاجية العاملين في السنوات

الأخيرة بدرجة جيدة، أما كفاءة ومهارة العاملين ومدى تماشيها مع الاهداف الاستراتيجية و التشغيلية للمؤسسة وتطورها المستمر، وكذلك المناخ الانساني داخل المؤسسة فهي بدرجة متوسطة، بصفة عامة النتائج من خلال متوسطات الفقرات سواء الحيادية أو الايجابية توضح أن جوانب الضعف في قيمة وأداء الموارد البشرية هي متعلقة بالرضا والحماس وروح المبادرة والابتكار والتحسين، و كذلك جوانب العلاقات الانسانية داخل المؤسسات، والتطوير المستمر في المهارات والكفاءات، وهو ما يقد يهدد الاداء الفردي والجماعي للمؤسسات على المدى المتوسط والبعيد.

تأثير ديناميكية المحيط، طبيعة النشاط وحجم المؤسسات على الأداء التنظيمي

فيما يتعلق بتأثّر الاداء التنظيمي بإختلاف ديناميكية المحيط أو طبيعة النشاط أو حجم المؤسسة، أظهرت نتائج الاختبار أن أبعاد الاداء التنظيمي في مؤسسات الدارسة لا تتأثر بمستوى الديناميكية والمنافسة التي تميز المحيط الذي تنشط فيه هذه المؤسسات.

أما فيما يتعلق بتأثير طبيعة النشاط على أبعاد الاداء التنظيمي، فنتائج الاختبار أظهرت عدم وجود فروقات بين أبعاد الاداء التنظيمي المتمثلة في شرعية المؤسسة، قيمة وأداء الموارد البشرية، الفعالية الاقتصادية، بين مؤسسات عينة الدراسة وفقا لاختلاف النشاط الذي تمارسه، في حين وجدت النتائج أن طبيعة النشاط تؤثر على استمرارية المؤسسة، ومعنى ذلك أن هذا البعد من الاداء يختلف بين مؤسسات قطاع مواد البناء و مؤسسات صناعة المواد الغذائية و المؤسسات السياحية، أي أن هناك واحد على الأقل من القطاعين يختلف فيهما الاداء المتعلق بالاستمرارية ، ولقد اظهرت نتائج المقارنة بين القطاعات فيما يخص استمرارية المؤسسة أن الاختلاف هو بين مؤسسات قطاع صناعة المواد الغذائية مع مؤسسات قطاع صناعة مواد البناء، وهو ما يعني أن الاختلاف في الاداء التنظيمي هو فقط في البعد المتعلق باستمرارية المؤسسة ما بين قطاعي مؤسسات مواد البناء و مؤسسات المواد الغذائية، وبفارق لصالح مؤسسات المواد الغذائية.

أما تأثير حجم المؤسسات على الاداء التنظيمي، فنتائج الاختبار اظهرت عدم وجود فروقات بين أبعاد الاداء التنظيمي المتمثلة في استمرارية المؤسسة، شرعية المؤسسة، الفعالية الاقتصادية بين مؤسسات عينة الدراسة تعزى لحجم المؤسسات، في حين وجدت النتائج أن حجم المؤسسة – أي عدد العمال- يؤثر على قيمة وأداء الموارد البشرية، ومعنى ذلك أن هذا الجانب من الاداء يختلف بين المؤسسات باختلاف حجمها.

نتائج المقارنة بين فئات عدد العمال التي تحدد حجم المؤسسات فيما يخص بعد الاداء التنظيمي المتعلق بقيمة وأداء الموارد البشرية، تظهر أن الاختلاف في هذا الاداء هو بين المؤسسات التي عدد عمالها أقل من 50 عامل مع المؤسسات التي حجم عمالها من 50 الى 249 عامل، وكذا مع المؤسسات التي عدد عمالها أكثر من 500 عامل كل على حدى ، وهو ما يعني أن الاختلاف في الاداء التنظيمي هو فقط في البعد المتعلق بقيمة وأداء الموارد البشرية، بحيث المؤسسات التي يقل عدد عمالها عن 50 عامل هي التي يختلف أداء مواردها البشرية عن المؤسسات الأخرى التي عمالها من 50 الى 249 عامل، والمؤسسات التي تعداد عمالها يفوق 500 عامل، وبفارق لصالح هذه المؤسسات.

- **النتائج المتعلقة بمرونة الموارد البشرية**
  - **تطبيقات مرونة الموارد البشرية**

كان تقييم أفراد العينة لدرجة ممارسة مرونة الموارد البشرية بأبعادها الأربعة في مؤسسات الدراسة متوسط، حيث بلغ المتوسط العام قيمة (3.30) بانحراف معياري قدره (0.33) وهو انحراف ضعيف ما يدل على تقارب وجهات نظر أفراد العينة في تقييمهم لممارسات مرونة الموارد البشرية في مؤسساتهم وفق الفقرات التي قدمت لهم لهذا الغرض.

ولقد أظهرت النتائج أن أعلى تقييم هو لبعد المرونة الكمية بمتوسط قدره (3.76) بدرجة جيدة، بحيث أكد أفراد العينة من خلال إجاباتهم على فقرات الاستمارة على ان مؤسساتهم تستعمل الساعات الاضافية في العمل للتكيف مع حجم العمل، وكذلك تقوم بتعديل و إعادة تنظيم وقت العمل لتكييف حجم العمال مع حجم النشاط وتقلباته، كما تلجأ إلى توظيف العمال بعقود منتهية متى تطلب الامر وبكل سهولة، وهو ما يسمح للمؤسسات بسهولة وسرعة التأقلم واكتساب المرونة اللازمة في مواجهة تقلبات النشاط و المنافسة.

ثاني أهم نوع هو المتمثل في مرونة الكفاءة بدرجة متوسطة (متوسط حسابي (3.30))، والملاحظ أن اهم ما يشكل مرونة الكفاءة في مؤسسات الدراسة هو القدرة على تلبية احتياجاتها من المهارات والكفاءات من خلال التكوين أو تحويل الموظفين حسب الحاجة، مع وجود سهولة في تحريك الموظفين بين الوظائف، لكن سرعة التعلم لدى الافراد من اجل التحكم في أساليب جديدة في العمل، أو سعيهم لتطوير مهاراتهم وقدراتهم في نظر أفراد العينة هي بدرجة متوسطة ولكن كانت أقل من العمليات الاخرى التي تشكل مرونة الكفاءة.

فيما يخص مرونة سياسات تسيير الموارد البشرية فقد أظهرت النتائج من خلال المتوسط الحسابي أنها متوسطة (3.18)، مع ملاحظة أن أهم ما يشكل مرونة سياسات تسيير الموارد البشرية يتمثل في سياسة الأجور، من خلال ربطها بمستوى الاداء و الانجاز في العمل، أما السياسات المتعلقة بالتحفيز(خاصة المادي المتعلق بالأجور)، التخطيط، التكوين، فهي متوسطة، أما سياسة تصميم العمل والمناصب وكذا التغيير في ممارسات تسيير الموارد البشرية فهي من متوسطة إلى ضعيفة خاصة في ما يتعلق بالحرية و الاستقلالية التي تمنح للموظفين في إدارة وتنظم أعمالهم وحل مشاكلهم بحيث كان هناك اجماع على ضعفها.

أما مرونة السلوك يمكن اعتبارها حسب إجابات افراد عينة الدراسة ضعيفة، بحيث أشار اختبار t.test للمحور ككل على الحيادية، كما أن المتوسط العام قدر بـ (2.95) وهو أقل من المتوسط الافتراضي 3، والملاحظ أنه من بين 6 فقرات تقيس هذا البعد نجد 5 فقرات حيادية وفقرة سالبة، ولا توجد فقرة موجبة، وهو ما يقودنا للقول أنه لا توجد مرونة سلوكية في مؤسسات عينة الدراسة.

فأفراد العينة متفقون على عدم وجود مرونة بتغيير الموظفين لسلوكياتهم استجابة لمتطلبات الزبائن والمنافسة، لكنهم غير متفقين على مدى وجود مسعى من طرف الموظفين لاكتشاف أسباب المشاكل وتطوير الحلول، أو المبادرة بإدخال تحسينات وتعديلات داخل المؤسسة.

تأثير ديناميكية المحيط، طبيعة النشاط وحجم المؤسسات على مرونة الموارد البشرية

فيما يخص تأثُّر تطبيق مرونة الموارد البشرية بإختلاف ديناميكية المحيط أو طبيعة النشاط أو حجم المؤسسة، أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن أبعاد مرونة الموارد البشرية في مؤسسات الدارسة لا تتأثر بمستوى الديناميكية والمنافسة التي تميز المحيط الذي تنشط فيه هذه المؤسسات.

أما فيما تعلق بتأثير طبيعة النشاط على أبعاد مرونة الموارد البشرية، فنتائج الاختبار أظهرت عدم وجود فروقات بين أبعاد مرونة الموارد البشرية المتمثلة في مرونة ممارسات تسيير الموارد البشرية، المرونة السلوكية والمرونة الكمية بين مؤسسات عينة الدراسة وفقا لاختلاف النشاط الذي تمارسه، في حين وجدت النتائج أن طبيعة النشاط تؤثر على مرونة الكفاءات، ومعنى ذلك أن هذا النوع من المرونة يختلف بين صناعة مواد البناء و صناعة المواد الغذائية و السياحة، أي أن هناك واحد على الأقل من القطاعين يختلف فيهما تطبيق مرونة الكفاءة ، ولقد اظهرت نتائج المقارنة بين القطاعات فيما يخص مرونة الكفاءة أن الاختلاف هو بين مؤسسات قطاع السياحة مع مؤسسات قطاع صناعة مواد البناء ، وهو ما يعني أن مرونة

الموارد البشرية تختلف بين قطاعات النشاط فقط في مرونة الكفاءات، هذه الاخيرة تختلف ما بين مؤسسات قطاعي السياحة وقطاع مواد البناء، وبفارق لصالح مؤسسات قطاع السياحة.

كما أظهرت النتائج أنه لا يوجد تأثير لمتغير حجم المؤسسة على أبعاد مرونة الموارد البشرية الموجودة في مؤسسات عينة الدراسة، بمعنى أنه لا يوجد اختلاف في تطبيق مرونة الموارد البشرية بإختلاف حجم مؤسسات عينة الدراسة والذي يقاس بعدد عمالها.

- **النتائج المتعلقة بتأثير مرونة الموارد البشرية على الاداء التنظيمي**

تأثير مرونة الموارد البشرية بأبعادها على الاداء التنظيمي بأبعاده تم اختبارها في الفرضية الرئيسة الاولى (**H1**) وفرضياتها الفرعية(**$H1_{.1}$ $H1_{.2}$ $H1_{.3}$, $H1_{.4}$**)، ولقد أظهرت نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: أن هناك تأثير ذو دلالة احصائية لمرونة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة على الاداء التنظيمي بأبعاده مجتمعة، بحيث كانت معادلة الانحدار المفسرة للأداء التنظيمي لمؤسسات الدراسة كما يلي:

الاداء التنظيمي = 1.562 +0.586 مرونة الموارد البشرية

بحيث بلغ معامل التحديد R^2 قيمة (0.346)، أي أن مرونة الموارد البشرية تفسر (34.6%) من التغير في الاداء التنظيمي والنسبة المتبقية المقدرة بـ (65.4%) تفسرها عوامل أخرى غير داخلة في النموذج وهي نسبة كبيرة، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.586) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى مرونة الموارد البشرية يؤدي الى زيادة في تحقيق الاداء التنظيمي بقيمة (0.586)؛
كما ان معادلة الانحدار تشير الى أن قيمة الثابت قيمة كبيرة وهو ما يعني أنه في غياب مرونة الموارد البشرية وبحضور عوامل أخرى لا يشملها النموذج الحالي للدراسة، الاداء التنظيمي يتحقق بدرجة (1.562).

للتعرف أكثر على أثر كل بعد من أبعاد مرونة الموارد البشرية (مرونة الكفاءة، مرونة السلوك، مرونة ممارسات تسيير الموارد البشرية، مرونة كمية) على أبعاد الاداء التنظيمي (استمرارية المؤسسة، شرعية المؤسسة، أداء الموارد البشرية، فعالية اقتصادية)، أظهرت نتائج الإختبار للفرضيات الفرعية الأربعة (**$H1_{.1}$ $H1_{.2}$ $H1_{.3}$, $H1_{.4}$**) ما يلي:

- البعد الذي يقيس الاداء التنظيمي من جانب استمرارية المؤسسة يتأثر ببعد واحد فقط من أبعاد مرونة الموارد البشرية وهو مرونة ممارسات تسير الموارد البشرية، بحيث كانت معادلة الانحدار لاختبار الفرضية **$H1_{.1}$** كما يلي:

استمرارية المؤسسة = 1.812 +0.601 مرونة ممارسات تسيير الموارد البشرية

- ❖ شرعية المؤسسة تتأثر ببعد واحد فقط من أبعاد مرونة الموارد البشرية وهو أيضا مرونة ممارسات تسير الموارد البشرية، بحيث كانت معادلة الانحدار لاختبار الفرضية $H1_2$ كما يلي:

شرعية المؤسسة = 2.248 +0.395 مرونة ممارسات تسيير الموارد البشرية

- ❖ البعد الذي يقيس الاداء التنظيمي من جانب قيمة وأداء الموارد البشرية يتأثر ببعد واحد فقط من أبعاد مرونة الموارد البشرية هو كذلك مرونة ممارسات تسير الموارد البشرية، بحيث كانت معادلة الانحدار لاختبار الفرضية $H1_3$ كما يلي:

قيمة وأداء الموارد البشرية = 1.756 +0.484 مرونة ممارسات تسيير الموارد البشرية

- ❖ بعد الفعالية الاقتصادية تتأثر ببعدين من أبعاد مرونة الموارد البشرية وهو أيضا مرونة ممارسات تسير الموارد البشرية بالإضافة الى المرونة الكمية، و معادلة الانحدار لاختبار الفرضية $H1_4$ أتت على النحو التالي:

الفعالية الاقتصادية = 1.040 +0.357 مرونة ممارسات تسيير الموارد البشرية + 0.342 مرونة كمية

وبذلك يمكن تلخيص أهم النتائج من اختبار الفرضات الفرعية الاربعة لتأثير أبعاد مرونة الموارد البشرية على كل بعد من أبعاد الاداء التنظيمي بالمقارنة مع نتائج بعض الدراسات السابقة كما يلي:

- ✓ مرونة ممارسات تسيير الموارد البشرية تؤثر في الابعاد الاربعة للأداء التنظيمي (استمرارية المؤسسة، شرعية المؤسسة، قيمة وأداء الموارد البشرية، فعالية اقتصادية) كل على حدا ، بحيث كان أكبر تأثير هو لبعد استمرارية المؤسسة، ثم بعد أداء الموارد البشرية، يليه شرعية المؤسسة، ثم الفعالية الاقتصادية، حسب قيم معامل β التي أخذت القيم على التوالي (0.601، 0.484، 0.395، 0.357)، هذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة Bhattacharya .M, and Donald E.

Gibson and D. Harold Doty (2005) أين وجدت أن ممارسات تسيير الموارد البشرية ترتبط بشكل ايجابي مع مؤشرات الأداء المالي في المقابل تأثيرها على التكاليف ليس واضحا ومن المرجح أن يكون تأثيرها على المدى الطويل، كما أنه يمكن القول أن هذه النتيجة للدراسة الحالية تتوافق من الناحية العامة مع نتيجة دراسة Abdelwahab ait Razouk (2007)، خاصة وأنها تهتم بديناميكية العلاقة بين نظم ادارة الموارد البشيرة و الاداء التنظيمي، بحيث أشارت أهم النتائج لهذه الدراسة على مستوى كل مسارات تسيير الموارد البشرية أن هناك علاقة معنوية بين نظم تسيير الموارد البشرية ومؤشرات الأداء: المردودية، الابتكار، المناخ الاجتماعي و التغيب، هذه النتيجة مهمة جدا لأنها تسمح لنا بالقول بأنه يتم الحفاظ على الاداء بغض النظر عن نظام تسيير الموارد البشرية المعتمد، لذلك بقدر ما تسهر المؤسسات على ضمان تكاملات الداخلية للتطبيقات التي تشكل نظام تسيير الموارد البشرية قدر ما تستطيع مواجهة تحدى الحفاظ على استدامة ميزتها التنافسية و الاداء الذي يتحقق.

- ✓ المرونة الكمية تؤثر فقط في بعد واحد من أبعاد الاداء التنظيمي وهو الفعالية الاقتصادية، بينما لا تؤثر في الابعاد الاخرى كاستمرارية المؤسسة، شرعية المؤسسة، وقيمة وأداء الموارد البشرية، وهي نتيجة تتوافق مع دراسة (Everaere .C 1999) الذي يؤكد أن المرونة الكمية قد تحسن الاداء على المدى القصير لكنها قد تضر به على المدى الطويل، أيضا التأثير الايجابي للمرونة الكمية على الاداء وتنافسية المؤسسات ظهر ايجابيا – وإن اختلفت مقاييس الاداء المستخدمة– في دراسة (Hammouda. N et Souag, A 2009) خاصة عقود العمل المنتهية، العمل في الليل، في نهاية الاسبوع والساعات الإضافية، أيضا نتيجة الدراسة الحالية تتوافق جزئيا مع نتيجة دراسة Valverde M , Tregaskis. O and Brewster C (2000) بحيث أثبتت الإختبارات وجود شكل واحد فقط من المرونة الكمية والمتعلقة بالعمل المؤقت لديها علاقة إيجابية مع أداء الشركات.
- ✓ مرونة الكفاءة لم يظهر دلالة احصائية لتأثيرها على أي بعد من الابعاد الاربعة للأداء التنظيمي، وهي نتيجة تقترب من نتيجة دراسة (Hammouda. N et Souag, A 2009) التي استخدمت فيها مقياس للمرونة الوظيفية، بحيث أن القدرة على التحويل بين المناصب أو العمل الجماعي لم يؤثر ايجابا على أداء و تنافسية مؤسسات الدراسة (في المغرب العربي)، لكنها لا تتوافق مع نتائج دراسة Bhattacharya .M, and Donald E. Gibson and D. Harold Doty (2005) أين وجدت أن مرونة المهارات ترتبط بشكل ايجابي مع مؤشرات الأداء المالي وخاصة مع فعالية التكلفة أين كان

الارتباط جيد. كذلك هذه النتيجة للدراسة الحالية لا تتفق مع نتيجة دراسة Beltran Martin. I (2006) التي أظهرت وجود تأثير للمرونة الجوهرية للموارد البشرية ومرونة تعديل المهارات على الاداء التنظيمي.

- ✓ مرونة السلوك لم يظهر دلالة احصائية لتأثيرها على أي بعد من الابعاد الاربعة للأداء التنظيمي، وهي نتيجة تختلف جزئيا عن نتيجة دراسة Bhattacharya .M, and Donald E. Gibson and D. Harold Doty (2005) أين وجدت أن المرونة السلوكية ترتبط بشكل ايجابي مع مؤشرات الأداء المالي و لكن لا يوجد ارتباط مع التكلفة، كذلك هذه النتيجة للدراسة الحالية لا تتفق مع نتيجة دراسة Beltran Martin. I (2006) التي أظهرت وجود تأثير ايجابي لمرونة تعديل السلوكيات على الاداء التنظيمي.
- ✓ بعد واحد من أبعاد الاداء التنظيمي والمتمثل في الفعالية الاقتصادية أظهرت نتائج الاختبار أنه يتأثر ببعدين من أبعاد مرونة الموارد البشرية والمتمثلتين في مرونة ممارسات تسيير الموارد البشرية والمرونة الكمية.

ثالثا: الاقتــراحـــات:

بناء على هذه النتائج فإن أهم الاقتراحات التي يمكن الخروج بها من هذه الدراسة، هي كما يلي:

- إن مؤسسات محل الدراسة أو المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بصفة عامة وبالنظر إلى الرهانات والتحديات التي تواجهها فإنه بات من الواجب والضروري أن تولي لمواردها البشرية الأهمية اللازمة بها، ولعل أكبر تحدى تواجه المؤسسات هو في كيفية تحقيق النجاح والأداء المتميز والحفاظ عليه في ظل بيئة تتميز بشدة التعقد وسرعة التغير، وذلك لن يكون إلا من خلال استغلال أثمن مواردها التي هي الموارد البشرية.
- ضرورة الاهتمام بالمورد البشري و إعتباره مورد استراتيجي، فالموارد البشرية أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسة لما تتميز به من خصائص لا تتوفر في غيرها من الموارد، فالأفراد يعتبرون موردا استراتيجيا للمؤسسة لما يحوزونه من معارف، مهارات وخبرات وقدرات واستعدادات تسمح لهم بتحقيق استراتيجية المؤسسة والرفع من أدائها، بحيث على المؤسسات الجزائرية أن تسيير مواردها البشرية استراتيجيا من خلال النظم والمداخل الحديثة كتسيير الكفاءات و المعارف، التعلم التنظيمي، المرونة التنظيمية، والعمل على

منح وظيفة الموارد البشرية دورا استراتيجيا بالمشاركة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وتنفيذ الخطط والعمليات.

- ترقية أسلوب التعلم داخل المؤسسات، بغية تجديد وتطوير مخزون الكفاءات وتطوير كفاءات جديدة، فمن أهم المهارات الضروري توفرها في الأفراد هو القدرة على التعلم والتحكم السريع، والقدرة على اتخاذ القرار والتأقلم مع الظروف المتغيرة وغير المتوقعة، ما يتطلب المثابرة و المبادرة والتفكير الابداعي، وجود بيئة ملائمة لتطوير وتعبئة كفاءات الأفراد وتسهيل ظهور قدرات ومهارات جديدة من خلال التعلم، والتدريب والتكوين الفردي والجماعي.
- ترقية المرونة في سلوكيات الافراد من خلال توفير ظروف عمل تشجعهم على تبادل المعلومات والآراء، تنمية العمل الجماعي، التفكير الابداعي والنقد الذاتي، المبادرة في تقديم الافكار والحلول و تقييم أسباب المشاكل ومتطلبات تحسين العمل داخل المؤسسة، المشاركة في اتخاذ القرارات، قابلية التغيير والعمل في ظروف مختلفة ومتغيرة.
- الاهتمام بالجوانب السلوكية من خلال تطوير برامج التدريب التي تستهدف سلوكيات الأفراد من أجل تطوير قابلية التغيير والتأقلم في سلوكياتهم، وأيضا ترسيخ القيم الإيجابية ورفع القدرات والمهارات في المنظمة.
- تغيير قيم واتجاهات العاملين المرتبطة بالعمل، برفع درجة ولائهم للمنظمة وأهدافها وزيادة دافعيتهم وتنميتها من خلال تفجير قدرات العاملين وتحسين مهاراتهم في العمل، بما ينعكس ايجابيا على مستوى الأداء الفردي والجماعي.
- تشجيع الافراد على اظهار معرفتهم الكامنة و المخزنة في عقولهم و تحفيزهم للتصريح بها و تبادلها و اقتسامها من خلال التفاعل الايجابي و الدائم بين كفاءات الأفراد وضرورة تحويلها الى تطبيقات تحقق الاداء المتميز للمؤسسات.
- تثمين كفاءات و قدرات الأفراد بمنحهم المزيد من الاستقلالية والتمكين في اتخاذ القرارات وحل المشاكل، المشاركة في تصميم، تنظيم وتخطيط الأعمال التي يقومون بها مع توفير المزيد من المرونة في ذلك، والعمل على مطابقة القدرات والكفاءات مع المهام و المناصب، هذه الأخيرة يجب أن تتطور مع تطور كفاءات شاغليها.
- التشجيع المستمر للأفراد على تحسين ورفع مستوى أدائهم من خلال تقديم المحفزات المادية والمعنوية لهم، العمل على تحسين ظروف العمل باستمرار حتى يتمكنوا من إبراز قدراتهم وكفاءاتهم.
- تطوير تعدد الاختصاص لدى العمال باعتماد سياسة ومنهجية مدروسة من خلال برامج تكوينية لذلك الغرض ترافق التشجيع على المزيد من الحركية الداخلية بين المناصب والتي أيضا يجب أن تكون مدروسة،

لأن معدل الدوران الداخلي الزائد وفي مناصب حساسة تتطلب مهارات ومعارف متخصصة قد يكون له آثار سلبية على الاداء الفردى والجماعي.

رابعا: آفـاق الدراسة:

لقد حاولت هذه الدراسة معالجة موضوع يعتبر من أبرز القضايا المعاصرة المرتبطة بالموارد البشرية و الاداء التنظيمي، في حدود الإشكالية المطروحة التي تمحورت حول أثر مرونة الموارد البشرية على الاداء التنظيمي، وحسب المعلومات والمعطيات المتوفرة والتي أمكن الحصول عليها، لذا لا يمكن اعتبار هذه الدراسة قد أحاطت بكل جوانب وأبعاد الموضوع، لذلك نقترح عددًا من المواضيع التي يمكن أن تشكل مسارات بحثية مستقبلية:

- العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والمرونة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية؛
- نظرية الموارد والكفاءات الاستراتيجية كمدخل لتطوير مرونة الموارد البشرية؛
- استراتيجية ادارة المواهب ودورها في تحقيق المرونة و الاداء المتميز؛
- أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز مرونة الموارد البشرية في المنظمات؛
- المرونة الكمية ودورها في خلق القيمة لمنظمات الاعمال؛
- الثقافة التنظيمية ودورها في تطوير المرونة السلوكية لدى الافراد.

المـــــراجـــــع

I- باللغة العربية:

الكتب:

1. إسماعيل محمد السيد (1999): ***الإدارة الإستراتجية، مفاهيم وحالات تطبيقية***، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر.
2. أفندي عطية حسين (2003): ***تمكين العاملين، مدخل للتحسين و التطوير المستمر***،المنظمة العربية للتنمية الإدارية. مصر.
3. أيتن محمود سامح المرجوشي (2008): ***تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية***، دار النشر للجامعات، القاهرة.
4. بوالشرش كمال (2015): ***الثقافة التنظيمية و الاداء في العلوم السلوكية و الادارية***، الطبعة الأولى، دار الأيام، عمان، الاردن.
5. حمزة محمد دودين (2013): ***التحليل الإحصائي المتقدم باستخدام SPSS***، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
6. سيد خطاب عايدة و آخرون (1996): ***تأثير ثقافة المنظمة على الفاعلية التنظيمية***، في المؤتمر السنوي السادس، الإدارة في ظلال التغيير، اشراف يس عامر، مركز وايد سيرقس للاستشارات والتطوير القاهرة.
7. شارلز هل و جاريث جونز(2001): ***الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل***، ترجمة رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض.
8. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (2009): ***قياس الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي***، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر، مصر.
9. عبد المجيد البلداوي (2008): ***أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي***، الطبعة الثانية، دار الشروق، عمان، الاردن.
10. على السلمي (2002): ***إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية***، دار غريب، القاهرة، مصر.
11. عمر وصفي عقيلي (2005): ***إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي***، الطبعة الاولى، دار

وائل للنشر و التوزيع، عمان، الاردن.

12. العميان محمد سليمان (2002): ***السلوك التنظيمي***، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

13. كاضم جاسم العيساوي، (2008): ***الاقتصاد الإداري***، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.

14. كيث دقلين (2001): ***الإنسان و المعرفة في عصر المعلومات، تحويل المعلومات إلى معرفة***، تعريب شادن اليافي، مكتبة العبيكان، الرياض .

15. مصطفى يوسف (2015): ***إدارة الأداء***، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

16. المفرجي عادل حرحوش و صالح أحمد علي (2003): ***الرأس المال الفكري، طرق قياسه و أساليب المحافظة عليه***، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث و دراسات رقم 375، القاهرة، مصر.

17. المنيف ابراهيم عبد الله، (1980): ***الإدارة: المفاهيم، الأسس، المهام***، دار العلوم، الرياض.

18. نيلز جوران، جاي روي، ماجنز دوتر (2003): ***الأداء البشري الفعال بقياس الأداء المتوازن، أفكار عالمية معاصرة***، ترجمة علاء أحمد صلاح، سلسلة إصدارات بيميك، القاهرة.

الـدوريـات:

1- زياد بركات (2008): ***الجمود الذهني وعلاقته بالقدرة على حل المشكلات والتحصيل الدراسي والجنس لدى طلبة المرحلتين الأساسية والثانوية***، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات (سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية)، 23(1).

2- عبد المجيد الطيب شعبان (2013)، ***تقييم الأداء من منظور إستراتيجيي***، المجلة الجامعة، المجلد 1، العدد 25.

3- عبد المليك مزهودة (2001): ***الاداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم وتقييم***، مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الأول.

الملتقيـات العـلمية

1- بوقلقول الهادي (2004)، ***الاستثمار البشري و إدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة و إدماجها في اقتصاد المعرفة***،الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية 9-10 /2004/3

2- زينب احمد عزيز حسين (2001): ***نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء (إطار مقترح)*** ، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، 6 -8نوفمبر 2001، القاهرة جمهورية مصر العربية

3- سعيد عيمر (2005: ***التكوين الالكتروني و إسهامه في تنمية الكفاءات في الاقتصاديات المبنية على الدرايات***، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات: المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية بسكرة في 12-13 نوفمبر.

الرسائل الجامعية:

1. شوقي قبطان (2006): ***دراسة العلاقة بين سياسات تسيير الموارد البشرية وأداء المؤسسات الصناعية، دراسة حالة عينة من المؤسسات الصناعية***، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر.

2. الصوفي حمدان (1998): ***مفهوم الأصالة والمعاصرة وتطبيقاتها في التربية الإسلامية***، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

3. عبد العزيز هاني شمس زعتري (2013): ***ممارسات إستراتيجية الموارد البشرية ودورها في المرونة الإستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية***، رسالة ماجيستر، جامعة الشرق الأوسط، الاردن.

4. علي عبد الحسن عباس الفتلاوي، (2014): ***سلوكيات العمل السلبية الناشئة عن التهكم التنظيمي وانعكاسها على مرونة ممارسات الموارد البشرية- دراسة استطلاعية تحليله في عينة من جامعات الفرات الأوسط***، أطروحة دكتوراة، جامعة كربلاء، العراق.

5. العواودة وليد مجلي (2007): ***أثر المرونة الإستراتيجية على أداء الشركات الصناعية الأردنية العاملة في السوق الدولي***، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، عمان الاردن.

6. ناصر دادي عدون (1998): ***دور الموارد البشرية والاتصال في التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة***

العمومية–حالة الجزائر،أطروحة دكتوراه، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر.

7.يحضية سملالي (2004): ***أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية***، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر

الأنـــترنت

- الطاهر سعد الله، ***الأبعاد السيكولوجية لمكونات القدرة على التفكير الابتكاري***، http://www.alukah.net/Social/0/3817/ 20/09/216

II-: باللغات الأجنبية

Ouvrage:

2- Barabel. M et Meier O :(2066): ***Manageor***, Edition Dunod, paris, France.

1- Barth N (1998): ***De la Compétence "Valeur-clé" à la "Compétence Référentielle": le rôle du management***. In Brechet J.B. et Mevellec .P (dir). Pilotage, GRH, et Système d'Information. Management Public et Privé. Actes des XIVem Journées Nationales de IAE Nantes Tom04

3- Berrah. L , (2002): ***L'indicateur de Performance***, éduction Cepadues, Paris.

4- Boyer .l et. Equilbey. N (2000): ***Organisation : théories et application***, 2em tirage, Edition d'Organisation, paris.

5- Brilman .J (1998): ***les meilleurs pratiques de management***. Édition Organisation, paris.

6- Bussenault .C et Pretet. M (1998) : ***Economie et Gestion de l'Entreprise***. Édition Vuibert

7- Cadin L, Guérin F et Pigeyre F, (1997): ***Gestion des Ressources Humaine. : Pratiques et Eléments de théorie,*** Édition Dunod, paris.

8- Collignon. E et Wissler.M (1988): ***Qualité et Compétitivité des entreprise, du diagnostic aux actions de progrès***, Édition Economica, paris.

9- Dietrich. A. et Cazal. D (2002): ***Gestion des Compétences, savoir tacite et production De connaissances***. In Dupuich-Rabasse F (Cord) Gestion des Compétencse et Knowledge Management, Edition Liaisons, paris.

10- Donnadieu,G (2003), ***La performance globale : quels déterminants, quelle mesure*** , In Weiss D (cord), Ressources Humaines, 2e édition, Éditions d'Organisation, Paris.

11- El Akremi A, J lgalens J et Vcens C, (2004): ***Flexibilité organisationnelle: complexité et profusion conceptuelles*** , in Beaujolin-Bellet R, Flexibilités et performances, La Découverte « Recherches ».

12- El Akremi Assâad (2005) : ***La Flexibilité Est-Elle une Source d'Avantage Concurrentiel?***, In Nanteuil-Miribel M et El Akremi A (dire), La société flexible : Travail, emploi, organisation en débat, Éditions Erès, paris.

13- Everaere C (1997): ***Management de la flexibilité,*** Edition Economica, paris.

14- Gilbert P et Parlier M (2003), ***la Gestion prévisionnelle des ressources humaines: de la gestion prévisionnelle de l'emploi à la gestion par les compétences***. In Weiss D (coord), Ressources Humaines, 2e édition, Éditions d'Organisation, Paris.

15- Johnson .G et Scholes .H (2000): ***Stratégique***. Édition Publi-Union. Paris.

16- Lemeregnier M et Scale .J (2000): ***les Organisations du 21e siècle*** . In L'Art de la strategie. Edition village mondial et Pearson Education.

17- Maadani. M et Said.K (2009): ***Management et Pilotage de la Performance***, Edition Hachette. Paris, France.

18- Marie Fericeli. A et Bruno. S (1996): ***Performance et Ressources Humaines***, Edition Economica, paris.

19- Paul Pinto (2003): ***la Performance Durable, renouer avec les fondamentaux des Entreprises qui durent***, Edition Dunod, paris.

20- Peretti .J.M (2005): ***Gestion des Ressources Humaines***. Édition Vuibert. 12e édition

21- Peters. T, Waterman. R (1999): ***Le prix D'excellence, les 8 leviers de la performance,*** Edition Dunod, paris.

22- Reix R. (1997): ***Flexibilité*** .In Siman. Y.et Joffre .P (cord). Encyclopédie de gestion. Édition Economica. paris.

23- Robert S, (1999): ***le Tableau de Bord Prospectif : un Système de Pilotage***, Edition d'Organisation, Paris, France.

24- Saint-Onge S et Magnan M, (2007): Chapitre 1: ***La gestion des performances des organisations et des personnes***, in Saint-Onge S et Haines. V, Gestion des performances au travail, De Boeck Supérieur « Méthodes & Recherches », France,

25- Saint-Onge. S et Haines V, (2007) : ***Gestion des performances au travail***, De Boeck Supérieur « Méthodes & Recherches », France.

26- Savall. H et Zardet. V (1989): ***maîtriser les coûts et les performances cachés***, 2ème éd , Edition Economica., Paris

27- Thietart. R.A,(1990): la Stratégie de l'entreprise , MC GRAW-HILL , 2e édition , Paris, France.

28- Voyer, P,(2006): ***Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance***, 2em éd, Presses de l'Université du Québec.

29- Weiss. D (coord), (2003): ***les Ressources Humaines***, 2e édition, Edition d'organisation.

<u>Revue</u>

1- Abbott. A and Banerji. K (2003) : ***Strategic Flexibility and Firm Performance : the cas of US Based Transnational Corporations Global*** Journal of Flexible Systems Management; Vol 4. Nos1`/2 (Jan-Jun 2003).

2- Atkinson. J (1985): ***Flexibility: Planning For an Uncertain Future***. Manpower Policy and Practices. N° 1

3- Awwad Abdulkareem Salameh (2009): ***The Influence of strategic flexibility on the achievement of strategic objectives: an empirical study on the Jordanian manufacturing companies***, Jordan journal of business administration, vol 5, N° 3.

4- Beltrán-Martín I, Roca-Puig V, Escrig-Tena. A, and Bou-Llusar J, (2009): ***Internal labour flexibility from a resource-based view approach: definition and proposal of a measurement scale***. The International Journal of Human Resource Management, 20 (7),

5- Bhattacharya. M, Gibson.D and Harold Doty.D (2005) : ***The Effects of Flexibility in Employee Skills, Employee Behaviors, and HR Practices on Firm Performance***. Journal of Management August 2005, 31(4).

6- Bounfour. A (2000): ***La Valeur Dynamique du Capital Immatériel***, Revue Française de Gestion. N°130.

7- Charbonnier-Voirin. A (2006): ***L'Agilité Organisationnelle : Un Nouveau Défi Pour La GRH***, XVIIe Congrès de l'AGRH – Le travail au cœur de la GRH. IAE de Lille et Reims Management School, 16 et 17 novembre, Reims

8- Charbonnier-Voirin. A (2011): ***The development and partial testing of the psychometric properties of a measurement scale of organizational agility***, M@n@gement vol 14, n2

9- Cohendet. P et Lierena .P, (1999): ***Flexibilité et modes d'organisation***. Revue française de gestion № 123

10- De Toni A, Tonchia S (2001): ***Performance Measurement Systems: Models, Characteristics and Measures***, International Journal of Operations and Production management, vol 21, Issue ½.

11- De Toni, A. and Tonchia, S. (2005): ***Definitions and Linkages between Operational and Strategic Flexibilities***, Omega, Vol. 33, No.6

12- Démery-Lebrun. M (2005): ***Regard sur la flexibilité des ressources humaines: une approche exploratoires systémique de la flexibilité, appliquée aux entreprises aérospatiales***. Les notes du LIRHE. Note n°425. Octobre 2005.

13- Doz .Y (1994): ***les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences clés***. revue française de gestion, N° 97.

14- Dreyer.B et K. Grønhaug (2004): ***Uncertainty, flexibility and sustained competitive advantage***, Journal of Business Research 57 (2004).

15- Everaere .C (1999): ***Emploi, travail et efficacité de l'entreprise: les effets pervers de la flexibilité quantitative,*** Revue Française de Gestion. N°124.

16- Fernández-Pérez de la Lastra.S, Martín-Alcázar.F and Sánchez-Gardey.G. (2014): ***Functional Flexibility in Human Resource Management Systems: Conceptualization and Measurement,*** International Journal of Business Administration Vol. 5, N° 1.

17- Grisé J, Yvan Aselin j, Boulianne F et Lvesque A (1997): ***Les Ressources Humaines En Tant Que Source D'avantage Concurrentiel Durable***, document de travail, 1997-013 AGRH, Faculté Des sciences de l'administration, Université Laval, Montréal, Québec.

18- Guilhon. B (1992):***Technologie, Organisation et Performance***. Revue Economie Politique. Juillet-Aout

19- Henriet. B (1999): ***la gestion des ressources humaines face aux transformation organisationnelles***. Revue française de gestion. N° 124.

20- Hsien k, Yang L, Lie W and Chia-Yu D, (2006): ***Flexibility and performance of MNEs: Evidence from*** Taiwan International Journal of business, Vol. 11, NO(4

21- Hulsmann M and Wycisk C, (2005): ***Contributions of the Concept of Self-organization for a Strategic Competence-management*** In Proceedings of the 7th International Conference on Competence-Based Management. Antwerp, Belgium, web-publication

22- Ketkar S, and Sett P K, (2009): ***HR flexibility and firm performance: analysis of a multi-level causal model***. The International Journal of Human Resource Management, Vol 20 Issue 5, 1009–1038.

23- Lado A A and Wilson M C, (1994): ***Human Resource System and Sustained Competitive Advantage : A Competency –Based Perspective***, Academy of Management Review n° 4.

24- Lepak D P, Smith K G and Taylor S M, (2007): ***Value Création and Value Capture: A Multilevel Perspective***. Academy of Management Review, Jan 2007, Vol 32, Issue 1.

25- MacDuffie J P (1995): ***Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry***. Industrial and Labor Relations Review, vol 48, issue 2

26- Miller Kent and Bromiley Philip (1990): Strategic risk and corporate performance: an Analysis of Alternative Risk Measures, Academy of Management Journal, Vol 33, N° 4.

27- Sanchez. R (2004): ***Understanding Competence-Based Management Identifying and Managing Five Modes of Competence***, Journal of Business Research vol 57, issue 5.

28- Snell, S.A. (1992): ***Control theory in strategic human resource management: The mediating effect of administrative information***. Academy of Management Journal, vol 35, N° 2.

29- Tarondeau J.C (1999): ***Introduction: Approche et Forme de la flexibilité***. Revue française de gestion №123.

30- Villarmois O,(2001): ***Le Concept de performance et sa mesure : un Etat de l'art***, Les Cahiers de la Recherche CLAREE Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises, UPRESA CNRS 8020, Avril 2001

31- Volberda, H.W, (1996) :***Toward the flexible form: how to remain vital in hypercompetitive Environnments,*** organisation science, Vol 7 , N 4

32- Voudouris I et .Tarondeau J.C (1999): ***les Facteurs Déterminants du Recours au Travail Temporaire***. Revue Française de Gestion № 123.

33- Wright P M and Snell S A, (1997): ***Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management*** CAHRS Working Paper Series. Center for Advanced Human Resource Studies. School of Industrial and Labor Relations. Cornell University, Working Paper 97-13.

Thèse

1. Abdelwahab ait Razouk (2007): ***Gestion Stratégique des Ressources Humaines, Recherche Théorique et Empirique sur la Durabilité de la Relation Entre Stratégie RH et Performance***, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Institut d'Administration des Entreprises, Université Nancy 2.

2. ***Ahmed Belbachir Mohamed (2011): La Flexibilité de L'entreprise : Cas D'un Echantillon D'entreprises Algeriennes***. Thèse de Doctorat Université Abou Bakr Belkaid – Tlemcen, Algérie.

3. Beltran Martin I (2006): ***Influence of High Commitment Management on Organisational Performance, Human Ressource Flexibility as a Mediator Variable***, Doctoral Dissertation, Universitat Jaume I, Espagne.

4. Bernerd. M, (2009): ***L'effet des pratique de ressources humaines sur la performance sociale des employés dans un contexte de culture nationale*** ; thèse de Doctorat, Université de Strasbourg, France.

5. Boulianne. E (2000): ***Vers une Validation du Construit Performance organisationnelle***, Thèse de Doctorat, Ecole des Hautes Etudes Commerciales Montréal, Canada.

Internet

1- Arnold A, Tanya B, Joseph C and Steve S, (2011): ***Enhancing Strategic Flexibility And Performance Through Risk Management: The Enabling Role Of It Integration***,
http://raw.rutgers.edu/docs/seminars/Fall11/SCM-Paper_Rutgers_16Sep2011%5B1%5D.pdf

2- Atkinson, J. (1984), ***Manpower Strategies for flexible organisations***, Institute of Manpower Studies, University of Sussex, Brighton Personnel Management , 1984, August, 28-31
https://m.stonebridge.uk.com/uploads/courses/566.pdf .25/07/2015

3- Bhattacharya .M , ***Human Ressource Flexibility: A Multinational View*** . Documents & Resources for Small Businesses & Professionals, pp 4-5, http://www.docstoc.com/docs/69550728/Discuss-the-Impact-of-Flexibility-on-the-Management-of-Human-Resource-in-Firms

4- Hammouda. N et Souag, A (2009) : ***L'impact de Flexibilité du Marché du Travail sur la Compétitivité des Entreprises au Maghreb Central (l'Algérie, le Maroc et la Tunisie) Approche Empirique***, Université de Tlemcen.
http://fseg2.univ-tlemcen.dz/larevue09/Nacer-Eddine%20HAMMOUDA%20+ali%20souag.pdf

5- Igalens J, El Akremi A, Demery-Lerbun M et Vicens C , (2002): ***la Flexibilité dans le secteur aérospatial***, programme de recherche «Flexibilités et Performance: quelles

évolution du travail et de l’emploi ? » LIRHE Docmentation, Université des sciences Sociales Toulouse. www.univ-tlse1.fr/lirhe/ .30/3/2005.

6- Martinez-Sanchez A,(2012) : ***Innovation, Organizational flexibility and Performance,*** XIII International Symposium SymOrg, Innovation management and Business Performance, June 5 - 9, 2012, ZlATIBOR,SERBIA, Edit by, JakSic, Maja Levi,& Rakocevic, Sladana Barjaktarovic,(Symposium proceedings) , OH University of Belgrade Press, 2012.p 3
https://books.google.fr/books?id=OtBZtFH1d4AC&pg=PA2&lpg=PA2&dq=Martinez-Sanchez,+Angel,(Innovation,+Organizational+flexibility+and+Performance),+XIII+International+Symposium+SymOrg,+Innovation&source=bl&ots=VFPFNX3zqd&sig=fIeaK7OD_HiDp977h0WMXBtZhm8&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwi54Pnq55HSAhVFHxoKHZK1AecQ6AEIHzAA

7- Morin EM, Savoie A, Beaudin G (1994***). L’efficacité de l’organisation Conception intégrée*** (chap 5). L’efficacité de l’organisation. Edition Gaétan Morin. http://dess.fmp.ueh.edu.ht/pdf/morin1994_conception_integree.pdf 10/6/2015.

8- http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/154

9- http://dx.doi.org/10.1080/09585190902850240

10- http://dx.doi.org/10.5430/ijba.v5n1

11- http://www.la-revanche-des-ses.fr/SchemaOT.pdf

12- www.csn.qc.ca/trav.atypique/pepbernier1. 20/3/ 2005.

الملاحـــــق

الملحق رقم (1)

استبانة الدراسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة باجي مختار – عنابة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان

سيدي/ سيدتي الفاضلة

في إطار إنجاز دراسة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تحمل عنوان "**سياسات مرونة الموارد البشرية وأثرها على الأداء التنظيمي**"، أتقدم إليكم بهذه الاستمارة التالية كأساس لجمع البيانات حول هذا الموضوع، راجين منكم الإجابة على كل الأسئلة الواردة فيها بكل صدق وموضوعية لتحقيق الأهداف المرجوة من هذا البحث، وذلك بوضع إشارة (X) في الخانة التي تعبر عن مدى اتفاقكم على العبارات الواردة. وليكن في علمكم أن إجابتكم ستبقى سرية ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.

نشكركم مسبقا على تعاونكم

بيانات عامة حول المجيب

- **الجنس:** **ذكر** ☐ **أنثى** ☐
- **السن:** أقل من 35 سنة ☐ من 35 إلى 45 سنة ☐
من 46 إلى 60 سنة ☐ أكبر من 60 سنة ☐
- **الأقدمية**
أقل من 10 سنوات ☐
ما بين 10 إلى 20 سنوات ☐
ما بين 20 إلى 30 سنة ☐
أكثر من 30 سنة ☐
- **المستوى العلمي** ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐
- **المركز الوظيفي**
مدير ☐
مدير وظيفي ☐
رئيس مصلحة ☐

بيانات عامة حول المؤسسة وبيئتها.

- **القطاع:** صناعة مواد البناء ☐ صناعة المواد الغذائية ☐ سياحة ☐
- **عدد العمال:** أقل من 50 عامل ☐ من 50 عامل إلى 249 عامل ☐ من 250 إلى 499 عامل ☐
أكثر من 500 عامل ☐
- **تتميز بيئة نشاط المؤسسة بديناميكية وتغير كبيرين:**
كبيرة جدا ( ) كبيرة ( ) متوسطة ( ) ضعيفة ( ) ضعيفة جدا ( )
- **بيئة نشاط المؤسسة تتميز بدرجة تعقد كبيرة:**
كبيرة جدا ( ) كبيرة ( ) متوسطة ( ) ضعيفة ( ) ضعيفة جدا ( )
- **هناك تغير سريع ومستمر في الطلب و أذواق المستهلكين والزبائن:**
كبير جدا ( ) كبير ( ) متوسط ( ) ضعيف ( ) ضعيف جدا ( )
- **شدة المنافسة في الصناعة كبيرة وهناك صعوبة في توقع تصرفات المنافسين:**
كبيرة جدا ( ) كبيرة ( ) متوسطة ( ) ضعيفة ( ) ضعيفة جدا ( )

الأداء التنظيمي

	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
استمرارية المؤسسة					
1. هناك تحسن في الحصة السوقية للمؤسسة خلال السنوات الخمس الماضية					
2. تستجيب الشركة لطلبات زبائنها بشكل سريع على النحو الذي ينعكس في ولائهم					
3. تتميز المؤسسة عن المنافسين بتقديم منتجات وخدمات بالجودة والسعر المطلوبين من طرف الزبائن					
4. تعمل مؤسستنا على التحسين والتطوير المستمر لمنتجاتها وخدماتها					
5. تستجيب المؤسسة لتقلبات السوق و المنافسة باستغلال الفرص وتجنب التهديدات					
6. هناك تطور مستمر في مستوى الأرباح في السنوات الخمس الماضية					
7. هناك تطور مستمر في مستوى رضا وولاء زبائننا في الخمس سنوات الماضية					
8. تحقق المؤسسة عوائد على الرأسمال المستثمر					
شرعية المنظمة في نظر الجماعات الخارجية					
9. تأخذ إدارة الشركة بعين الاعتبار مصالح و أهداف الاطراف المتعاملين معها					
10. تعمل المؤسسة على تقديم منتجات بمواصفات متوافقة مع القيم الاجتماعية والمعايير البيئية					
11. تهتم المؤسسة بالحفاظ على حقوق عمالها ورعاية مصالحهم وتحقيق العدالة والمساواة بينهم					
12. للمؤسسة مكانة مرموقة في سوق العمل ما انعكس في قدرتها على استقطاب اليد العاملة الماهرة					
13. تلتزم المؤسسة بحماية المستهلك ورعاية حقوقه					
14. تعمل المؤسسة على توفير مناصب شغل والحفاظ عليها للمساهمة في تحقيق التنمية والرفاهية للمجتمع					
قيمة وأداء الموارد البشرية					
15. هناك تحسن في انتاجية العاملين خلال السنوات الثلاثة الاخيرة					
16. يمارس الموظفون عملهم باندفاع وحماس كبيرين					
17. هناك مستوى جيد من الرضا وحب الانتماء للمؤسسة لدى العمال					
18. هناك معدل منخفض لدوران العمال وتاركي العمل في المؤسسة					
19. تسود روح المبادرة و الابتكار والتحسين لدى العمال					
20. هناك نمط من العلاقات الانسانية يسوده التفاهم و المشاركة و الاداء المتميز داخل المؤسسة					
21. تتماشى كفاءة ومهارة العاملين مع الاهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة					
22. هناك تطور مستمر و ملحوظ في كفاءة ومهارة العمال داخل المؤسسة في السنوات الاخيرة					
الفعالية الاقتصادية					

23. تحقق الشركة الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من خلال تقليص معدلات الجهد الضائع					
24. هناك تحسن مستمر في مستوى التكاليف داخل المؤسسة					
25. تستغل الشركة الطاقة الانتاجية المخطط لها بالكامل					
26. هنالك تحسين مستمر لجودة وكفاءة العمليات الداخلية					
27. تحسن الشركة من جودة المنتجات من خلال تخفيض مستويات التلف					
28. هناك زيادة مستمرة في الانتاجية					
29. هناك انخفاض مستمر في تعطل العمل					
30. هناك انخفاض مستمر في وقت انجاز العمل					

مرونة الموارد البشرية

مرونة الكفاءة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
31. عند الحاجة يمكن تحويل وتحريك الموظفين بين الوظائف بسهولة					
32. يتعلم ويتحكم العمال بسرعة في الأساليب و العمليات الجديدة التي يتم إدخالها في عملهم					
33. يمكن لموظفينا التحول إلى وظيفة جديدة وتولي مسؤولية أخرى في غضون فترة زمنية قصيرة					
34. تستطيع المؤسسة أن تلبي احتياجاتها من المهارات الجديدة من خلال إعادة تدريب أو تحريك الموظفين الحاليين					
35. هناك العديد من الأفراد في المؤسسة من لديهم تعدد في المهارات التي تستخدم في وظائف مختلفة					
36. يعمل الأفراد باستمرار من أجل تطوير وتحديث مهاراتهم وقدراتهم					
مرونة السلوك					
37. يغير الأفراد عاداتهم وسلوكياتهم في العمل ويتكيفون بسهولة وبسرعة مع ظروف العمل المتغيرة					
38. الأفراد في المؤسسة يغيرون سلوكهم استجابة لمتطلبات الزبائن والمنافسة					
39. الأفراد يعملون بجد وكفاءة عندما تواجههم مشكلة أو صعوبة، ويحاولون إراديا اكتشاف الأسباب والحلول					
40. معظم التغييرات و التحسينات التي تحدث في المؤسسة أدخلت من طرف لأفراد					
41. الأفراد يتشاركون المعلومات ويتعلمون من بعضهم البعض					
42. الأفراد في قسم معين يتبادلون الأفكار والتجارب مع الأفراد من أقسام أخرى في المؤسسة من أجل تطوير الحلول و الفرص، حتى و لو اختلفت التخصصات بين الوظائف					
المرونة في ممارسات تسيير الموارد البشرية					
43. نحن نجري تغييرات متكررة في ممارسات تسيير الموارد البشرية لتحقيق المواءمة بين نظام تسيير الموارد البشرية مع المتطلبات المتغيرة للأعمال					

44. تصميم الوظائف يتم بشكل مرن ، بحيث يتم تعديلها وتغييرها حسب التغيرات التنظيمية					
45. هناك مطابقة بين متطلبات المنصب وقدرات وكفاءات شاغليها في المؤسسة					
46. هناك سياسة ومنهجية منظمة في وضع برامج التكوين بهدف توفير المهارات والكفاءات الضرورية لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة					
47. يترك لشاغل الوظيفة أو العامل الحرية والاستقلالية في إدارة وتنظيم أعماله و حل مشاكله					
48. هناك تخطيط لليد العاملة على المدى المتوسط و الطويل يسمح بتوفير الموارد البشرية اللازمة كما ونوعا لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة					
49. تهتم الإدارة بتشجيع العمال على رفع مستوى أدائهم وإبراز قدراتهم وكفاءتهم من خلال تحسين ظروف العمل وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم.					
50. جزء هام من الأجر الذي يحصل عليه الأفراد في المؤسسة مرتبط بمستوى الأداء و الانجاز في العمل					
مرونة كمية					
51. تقوم المؤسسة بتعديل وإعادة تنظيم وقت العمل من أجل تكييف حجم العمال مع حجم النشاط وتقلباته					
52. يتم استعمال ساعات العمل الإضافية للتكيف مع تغيرات حجم العمل بسهولة.					
53. يتم توظيف العمال بعقود منتهية متى تطلب الأمر وبكل سهولة.					
54. عند الحاجة، يتم استدعاء و تجديد عقود العمال الذين سبق لهم العمل في المؤسسة بكل سهولة.					
55. تقليص عدد العمال أو عدم تجديد يسهل على المؤسسة عملية التكيف و التأقلم مع تقلبات النشاط والسوق بسرعة و بأقل التكاليف.					
56. وجود عمال مؤقتين مع عمال الدائمين داخل المؤسسة يسمح لها بتطوير مرونتها في مواجهة تقلبات النشاط و المنافسة					

الملحق رقم (2)

SPSSالنتائج الاحصائية من برنامج

اختبار Cronbach's Alpha

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,940	66

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
هناك تحسن في الحصة السوقية للمؤسسة خلال السنوات الخمسة الماضية	220,0082	379,797	,418	,939
تستجيب الشركة لطلبات زبائنها بشكل سريع على النحو الذي ينعكس في ولائهم	220,2038	383,263	,400	,939
تتميز المؤسسة عن المنافسين بتقديم منتجات وخدمات بالجودة والسعر المطلوبين من طرف الزبائن	220,0951	378,993	,504	,938
تعمل مؤسستنا على التحسين والتطوير المستمر لمنتجاتها وخدماتها	220,0734	382,023	,419	,939
تستجيب المؤسسة لتقلبات السوق و المنافسة باستغلال الفرص وتجنب التهديدات	220,3560	386,686	,270	,939
هناك تطور مستمر في مستوى الأرباح في السنوات الخمس الماضية	219,7690	375,542	,572	,938

هناك تطور مستمر في مستوى رضا وولاء زبائننا في الخمس سنوات الماضية	220,1603	382,163	,385	,939	
تحقق المؤسسة عوائد على الرأسمال المستثمر	219,5299	378,545	,552	,938	
تأخذ إدارة الشركة بعين الاعتبار مصالح و أهداف الاطراف المتعاملين معها	220,0516	386,348	,314	,939	
تعمل المؤسسة على تقديم منتجات بمواصفات متوافقة مع القيم الاجتماعية والمعايير البيئية	220,0951	382,860	,455	,939	
تهتم المؤسسة بالحفاظ على حقوق عمالها ورعاية مصالحهم وتحقيق العدالة والمساواة بينهم	220,4647	382,051	,426	,939	
للمؤسسة مكانة مرموقة في سوق العمل ما انعكس في قدرتها على استقطاب اليد العاملة الماهرة	220,5734	382,636	,391	,939	
تلتزم المؤسسة بحماية المستهلك ورعاية حقوقه	220,1821	387,591	,246	,940	
تعمل المؤسسة على توفير مناصب شغل والحفاظ عليها للمساهمة في تحقيق التنمية والرفاهية للمجتمع	220,0951	391,425	,110	,940	
هناك تحسن في انتاجية العاملين خلال السنوات الثلاثة الاخيرة	220,0951	381,365	,462	,939	
يمارس الموظفون عملهم باندفاع وحماس كبيرين	220,7908	376,620	,623	,938	
هناك مستوى جيد من الرضا وحب الانتماء للمؤسسة لدى العمال	220,6603	381,294	,451	,939	
هناك معدل منخفض لدوران العمال وتاركي العمل في المؤسسة	220,0951	379,468	,391	,939	
تسود روح المبادرة و الابتكار والتحسين لدى العمال	220,8560	383,103	,376	,939	
هناك نمط من العلاقات الانسانية يسوده التفاهم و المشاركة و الاداء المتميز داخل المؤسسة	220,3777	382,626	,434	,939	

تتماشى كفاءة ومهارة العاملين مع الاهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة	220,1821	381,075	,552	,938
هناك تطور مستمر و ملحوظ في كفاءة ومهارة العمال داخل المؤسسة في السنوات الاخيرة	220,5516	378,160	,606	,938
تحقق الشركة الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من خلال تقليص معدلات الجهد الضائع	220,1168	380,338	,526	,938
هناك تحسن مستمر في مستوى التكاليف داخل المؤسسة	220,0082	384,504	,338	,939
تستغل الشركة الطاقة الانتاجية المخطط لها بالكامل	219,9212	384,165	,294	,940
هنالك تحسين مستمر لجودة وكفاءة العمليات الداخلية	220,1603	385,184	,269	,940
تحسن الشركة من جودة المنتجات من خلال تخفيض مستويات التلف	220,4212	387,323	,251	,940
هناك زيادة مستمرة في الانتاجية	220,3125	386,139	,288	,939
هناك انخفاض مستمر في تعطل العمل	220,6386	380,983	,415	,939
هناك انخفاض مستمر في وقت انجاز العمل	220,7038	375,952	,549	,938
عند الحاجة يمكن تحويل وتحريك الموظفين بين الوظائف بسهولة	220,3125	382,459	,433	,939
يتعلم ويتحكم العمال بسرعة في الأساليب و العمليات الجديدة التي يتم إدخالها في عملهم	220,5734	380,174	,460	,939
يمكن لموظفينا التحول إلى وظيفة جديدة وتولي مسؤولية أخرى في غضون فترة زمنية قصيرة	220,3995	382,962	,363	,939
تستطيع المؤسسة أن تلبي احتياجاتها من المهارات الجديدة من خلال إعادة تدريب أو تحريك الموظفين الحاليين	220,1386	379,688	,549	,938
هناك العديد من الأفراد في المؤسسة من لديهم تعدد في المهارات التي تستخدم في وظائف مختلفة	220,5082	380,512	,524	,938

يعمل الأفراد باستمرار من أجل تطوير وتحديث مهاراتهم وقدراتهم	220,7255	374,423	,659	,937	
يغير الأفراد عاداتهم وسلوكياتهم في العمل ويتكيفون بسهولة وبسرعة مع ظروف العمل المتغيرة	220,7255	379,977	,463	,939	
الأفراد في المؤسسة يغيرون سلوكهم استجابة لمتطلبات الزبائن والمنافسة	221,1386	378,363	,544	,938	
الأفراد يعملون بجد وكفاءة عندما تواجههم مشكلة أو صعوبة، ويحاولون إراديا اكتشاف الأسباب والحلول	220,8560	380,898	,436	,939	
معظم التغييرات و التحسينات التي تحدث في المؤسسة أدخلت من طرف لأفراد	220,9647	376,314	,539	,938	
الأفراد يتشاركون المعلومات ويتعلمون من بعضهم البعض	220,5516	384,401	,322	,939	
الافراد يتبادلون الافكار والتجارب فيما بينهم داخل المؤسسة حتى وإن اختلفت وظائفهم وتخصصاتهم	220,5299	383,955	,305	,939	
نحن نجري تغييرات متكررة في ممارسات تسيير الموارد البشرية لتحقيق المواءمة بين نظام تسيير الموارد البشرية مع المتطلبات المتغيرة للأعمال	220,8777	383,193	,405	,939	
تصميم الوظائف يتم بشكل مرن ، بحيث يتم تعديلها وتغييرها حسب التغيرات التنظيمية	220,5951	378,073	,568	,938	
هناك مطابقة بين متطلبات المنصب وقدرات وكفاءات شاغليها في المؤسسة	220,3777	379,120	,575	,938	
هناك سياسة ومنهجية منظمة في وضع برامج التكوين بهدف توفير المهارات والكفاءات الضرورية لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة	220,4647	390,865	,112	,940	
يترك لشاغل الوظيفة أو العامل الحرية والاستقلالية في إدارة وتنظيم أعماله و حل مشاكله	221,0082	379,158	,438	,939	

هناك تخطيط لليد العاملة على المدى المتوسط و الطويل يسمح بتوفير الموارد البشرية اللازمة كما ونوعا لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة	220,4864	385,077	,316	,939
تهتم الإدارة بتشجيع العمال على رفع مستوى أدائهم وإبراز قدراتهم وكفاءتهم من خلال تحسين ظروف العمل وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم.	220,4429	379,754	,463	,939
جزء هام من الأجر الذي يحصل عليه الأفراد في المؤسسة مرتبط بمستوى الأداء و الانجاز في العمل	220,2690	378,536	,488	,938
تقوم المؤسسة بتعديل وإعادة تنظيم وقت العمل من أجل تكييف حجم العمال مع حجم النشاط وتقلباته	219,7690	384,286	,387	,939
يتم استعمال ساعات العمل الإضافية للتكيف مع تغيرات حجم العمل بسهولة.	219,7255	389,396	,187	,940
يتم توظيف العمال بعقود منتهية متى تطلب الأمر وبكل سهولة.	219,9212	391,806	,064	,941
عند الحاجة، يتم استدعاء و تجديد عقود العمال الذين سبق لهم العمل في المؤسسة بكل سهولة.	220,6821	389,659	,129	,940
تقليص عدد العمال أو عدم تجديد يسهل على المؤسسة عملية التكيف و التأقلم مع تقلبات النشاط والسوق بسرعة و بأقل التكاليف.	220,2908	389,442	,182	,940
وجود عمال مؤقتين مع عمال الدائمين داخل المؤسسة يسمح لها بتطوير مرونتها في مواجهة تقلبات النشاط و المنافسة	220,2038	390,154	,151	,940
المتغيرات المستقلة مرونة الموارد البشرية	220,4462	382,487	,869	,938
مرونة الكفاءات	220,4429	379,798	,721	,938
مرونة السلوكيات	220,7944	380,340	,678	,938
مرونة ممارسات الموارد البشرية	220,5652	381,398	,744	,938
مرونة كمية	219,9821	388,817	,306	,939
المتغير التابع الاداء التنظيمي	220,2511	382,101	,903	,938

استمرارية المؤسسة	220,0245	380,586	,685	,938
شرعية المنظمة	220,2437	385,236	,581	,938
قيمة وأداء الموارد البشرية	220,4511	380,171	,787	,938
الكفاءة الاقتصادية	220,2853	382,802	,555	,938

اختبارt.test لفقرات محاور وأبعاد الدراسة

أبعاد الاداء التنظيمي

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference Lower	Upper
استمرارية المؤسسة	9,959	45	,000	,72283	,5766	,8690
هناك تحسن في الحصة السوقية للمؤسسة خلال السنوات الخمسة الماضية	6,053	45	,000	,73913	,4932	,9851
تستجيب الشركة لطلبات زبائنها بشكل سريع على النحو الذي ينعكس في ولائهم	5,612	45	,000	,54348	,3484	,7385
تتميز المؤسسة عن المنافسين بتقديم منتجات وخدمات بالجودة والسعر المطلوبين من طرف الزبائن	6,003	45	,000	,65217	,4333	,8710
تعمل مؤسستنا على التحسين والتطوير المستمر لمنتجاتها وخدماتها	6,521	45	,000	,67391	,4658	,8821
تستجيب المؤسسة لتقلبات السوق و المنافسة باستغلال الفرص وتجنب التهديدات	4,089	45	,000	,39130	,1986	,5840
هناك تطور مستمر في مستوى الأرباح في السنوات الخمس الماضية	8,268	45	,000	,97826	,7400	1,2166
هناك تطور مستمر في مستوى رضا وولاء زبائننا في الخمس سنوات الماضية	5,325	45	,000	,58696	,3649	,8090
تحقق المؤسسة عوائد على الرأسمال المستثمر	11,856	45	,000	1,21739	1,0106	1,4242

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference Lower	Upper

تأخذ إدارة الشركة بعين الاعتبار مصالح و أهداف الاطراف المتعاملين معها	7,978	45	,000	,69565	,5200	,8713
تعمل المؤسسة على تقديم منتجات بمواصفات متوافقة مع القيم الاجتماعية والمعايير البيئية	7,319	45	,000	,65217	,4727	,8316
تهتم المؤسسة بالحفاظ على حقوق عمالها ورعاية مصالحهم وتحقيق العدالة والمساواة بينهم	2,784	45	,008	,28261	,0782	,4870
للمؤسسة مكانة مرموقة في سوق العمل ما انعكس في قدرتها على استقطاب اليد العاملة الماهرة	1,664	45	,103	,17391	-,0366	,3844
تلتزم المؤسسة بحماية المستهلك ورعاية حقوقه	6,182	45	,000	,56522	,3811	,7494
تعمل المؤسسة على توفير مناصب شغل والحفاظ عليها للمساهمة في تحقيق التنمية والرفاهية للمجتمع	8,415	45	,000	,65217	,4961	,8083
شرعية المنظمة	9,046	45	,000	,50362	,3915	,6158

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference Lower	Upper
هناك تحسن في انتاجية العاملين خلال السنوات الثلاثة الاخيرة	6,564	45	,000	,65217	,4521	,8523
يمارس الموظفون عملهم باندفاع وحماس كبيرين	-,423	45	,675	-,04348	-,2507	,1637
هناك مستوى جيد من الرضا وحب الانتماء للمؤسسة لدى العمال	,850	45	,400	,08696	-,1190	,2929
هناك معدل منخفض لدوران العمال وتاركي العمل في المؤسسة	4,916	45	,000	,65217	,3850	,9194
تسود روح المبادرة و الابتكار والتحسين لدى العمال	-1,044	45	,302	-,10870	-,3185	,1011

هناك نمط من العلاقات الانسانية يسوده التفاهم و المشاركة و الاداء المتميز داخل المؤسسة	3,886	45	,000	,36957	,1780	,5611
تتماشى كفاءة ومهارة العاملين مع الاهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة	6,573	45	,000	,56522	,3920	,7384
هناك تطور مستمر و ملحوظ في كفاءة ومهارة العمال داخل المؤسسة في السنوات الاخيرة	2,029	45	,048	,19565	,0015	,3898
قيمة وأداء الموارد البشرية	4,529	45	,000	,29620	,1645	,4279

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference Lower	Upper
تحقق الشركة الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من خلال تقليص معدلات الجهد الضائع	6,630	45	,000	,63043	,4389	,8220
هناك تحسن مستمر في مستوى التكاليف داخل المؤسسة	7,361	45	,000	,73913	,5369	,9414
تستغل الشركة الطاقة الانتاجية المخطط لها بالكامل	7,027	45	,000	,82609	,5893	1,0629
هنالك تحسين مستمر لجودة وكفاءة العمليات الداخلية	5,125	45	,000	,58696	,3563	,8176
تحسن الشركة من جودة المنتجات من خلال تخفيض مستويات التلف	3,486	45	,001	,32609	,1377	,5145
هناك زيادة مستمرة في الانتاجية	4,502	45	,000	,43478	,2403	,6293
هناك انخفاض مستمر في تعطل العمل	,961	45	,341	,10870	-,1190	,3364
هناك انخفاض مستمر في وقت انجاز العمل	,362	45	,719	,04348	-,1986	,2856

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference Lower	Upper
تحقق الشركة الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من خلال تقليص معدلات الجهد الضائع	6,630	45	,000	,63043	,4389	,8220
هناك تحسن مستمر في مستوى التكاليف داخل المؤسسة	7,361	45	,000	,73913	,5369	,9414
تستغل الشركة الطاقة الانتاجية المخطط لها بالكامل	7,027	45	,000	,82609	,5893	1,0629
هنالك تحسين مستمر لجودة وكفاءة العمليات الداخلية	5,125	45	,000	,58696	,3563	,8176
تحسن الشركة من جودة المنتجات من خلال تخفيض مستويات التلف	3,486	45	,001	,32609	,1377	,5145
هناك زيادة مستمرة في الانتاجية	4,502	45	,000	,43478	,2403	,6293
هناك انخفاض مستمر في تعطل العمل	,961	45	,341	,10870	-,1190	,3364
هناك انخفاض مستمر في وقت انجاز العمل	,362	45	,719	,04348	-,1986	,2856
الكفاءة الاقتصادية	6,224	45	,000	,46196	,3125	,6114

مرونة الموارد البشرية

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference Lower	Upper

عند الحاجة يمكن تحويل وتحريك الموظفين بين الوظائف بسهولة	4,502	45	,000	,43478	,2403	,6293
يتعلم ويتحكم العمال بسرعة في الأساليب و العمليات الجديدة التي يتم إدخالها في عملهم	1,595	45	,118	,17391	-,0457	,3935
يمكن لموظفينا التحول إلى وظيفة جديدة وتولي مسؤولية أخرى في غضون فترة زمنية قصيرة	3,201	45	,003	,34783	,1290	,5667
تستطيع المؤسسة أن تلبي احتياجاتها من المهارات الجديدة من خلال إعادة تدريب أو تحريك الموظفين الحاليين	6,361	45	,000	,60870	,4160	,8014
هناك العديد من الأفراد في المؤسسة من لديهم تعدد في المهارات التي تستخدم في وظائف مختلفة	2,538	45	,015	,23913	,0494	,4289
يعمل الأفراد باستمرار من أجل تطوير وتحديث مهاراتهم وقدراتهم	,198	45	,844	,02174	-,1995	,2430
مرونة الكفاءات	4,161	45	,000	,30435	,1570	,4517

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference Lower	Upper
يغير الأفراد عاداتهم وسلوكياتهم في العمل ويتكيفون بسهولة وبسرعة مع ظروف العمل المتغيرة	,198	45	,844	,02174	-,1995	,2430
الأفراد في المؤسسة يغيرون سلوكهم استجابة لمتطلبات الزبائن والمنافسة	-3,716	45	,001	-,39130	-,6034	-,1792
الأفراد يعملون بجد وكفاءة عندما تواجههم مشكلة أو صعوبة، ويحاولون إراديا اكتشاف الأسباب والحلول	-1,000	45	,323	-,10870	-,3276	,1102

معظم التغييرات و التحسينات التي تحدث في المؤسسة أدخلت من طرف لأفراد	-1,811	45	,077	-,21739	-,4592	,0244
الأفراد يتشاركون المعلومات ويتعلمون من بعضهم البعض	1,847	45	,071	,19565	-,0178	,4091
الافراد يتبادلون الافكار والتجارب فيما بينهم داخل المؤسسة حتى وإن اختلفت وظائفهم وتخصصاتهم	1,875	45	,067	,21739	-,0161	,4509
مرونة السلوكيات	-,631	45	,531	-,04710	-,1975	,1033

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
نحن نجري تغييرات متكررة في ممارسات تسيير الموارد البشرية لتحقيق المواءمة بين نظام تسيير الموارد البشرية مع المتطلبات المتغيرة للأعمال	-1,354	45	,183	-,13043	-,3245	,0636
تصميم الوظائف يتم بشكل مرن ، بحيث يتم تعديلها وتغييرها حسب التغيرات التنظيمية	1,478	45	,146	,15217	-,0552	,3595
هناك مطابقة بين متطلبات المنصب وقدرات وكفاءات شاغليها في المؤسسة	3,886	45	,000	,36957	,1780	,5611
هناك سياسة ومنهجية منظمة في وضع برامج التكوين بهدف توفير المهارات والكفاءات الضرورية لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة	3,089	45	,003	,28261	,0983	,4669
يترك لشاغل الوظيفة أو العامل الحرية والاستقلالية في إدارة وتنظيم أعماله و حل مشاكله	-2,136	45	,038	-,26087	-,5068	-,0149

هناك تخطيط لليد العاملة على المدى المتوسط و الطويل يسمح بتوفير الموارد البشرية اللازمة كما ونوعا لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة	2,598	45	,013	,26087	,0586	,4631
تهتم الإدارة بتشجيع العمال على رفع مستوى أدائهم وإبراز قدراتهم وكفاءتهم من خلال تحسين ظروف العمل وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم.	2,729	45	,009	,30435	,0798	,5289
جزء هام من الأجر الذي يحصل عليه الأفراد في المؤسسة مرتبط بمستوى الأداء و الانجاز في العمل	4,151	45	,000	,47826	,2462	,7103
مرونة ممارسات الموارد البشرية	2,891	45	,006	,18207	,0552	,3089

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
تقوم المؤسسة بتعديل وإعادة تنظيم وقت العمل من أجل تكييف حجم العمال مع حجم النشاط وتقلباته	10,802	45	,000	,97826	,7959	1,1607
يتم استعمال ساعات العمل الإضافية للتكيف مع تغيرات حجم العمل بسهولة.	12,011	45	,000	1,02174	,8504	1,1931
يتم توظيف العمال بعقود منتهية متى تطلب الأمر وبكل سهولة.	8,279	45	,000	,82609	,6251	1,0271
عند الحاجة، يتم استدعاء و تجديد عقود العمال الذين سبق لهم العمل في المؤسسة بكل سهولة.	,596	45	,554	,06522	-,1553	,2857

تقليص عدد العمال أو عدم تجديد يسهل على المؤسسة عملية التكيف و التأقلم مع تقلبات النشاط والسوق بسرعة و بأقل التكاليف.	5,291	45	,000	,45652	,2827	,6303
وجود عمال مؤقتين مع عمال الدائمين داخل المؤسسة يسمح لها بتطوير مرونتها في مواجهة تقلبات النشاط و المنافسة	6,298	45	,000	,54348	,3697	,7173
مرونة كمية	12,543	45	,000	,76522	,6423	,8881

لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعيةRegressionنتائج اختبار الانحدار

Regression

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المتغيرات المستقلة مرونة الموارد البشرية	.	Enter

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المتغيرات المستقلة مرونة الموارد البشرية	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: التنظيمي الاداء التابع المتغير

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,589[a]	,346	,332	,27269

a. Predictors: (Constant), البشرية الموارد مرونة المستقلة المتغيرات

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,734	1	1,734	23,315	,000[a]
	Residual	3,272	44	,074		
	Total	5,006	45			

a. Predictors: (Constant), البشرية الموارد مرونة المستقلة المتغيرات

b. Dependent Variable: التنظيمي الاداء التابع المتغير

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients	
		B	Std. Error
1	(Constant)	1,562	,403

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المتغيرات المستقلة مرونة الموارد البشرية	.	Enter

المتغيرات المستقلة مرونة الموارد البشرية	,586	,121

Coefficients[a]

Model		Standardized Coefficients	T	Sig.
		Beta		
1	(Constant)		3,879	,000
	المتغيرات المستقلة مرونة الموارد البشرية	,589	4,829	,000

a. Dependent Variable: التنظيمي الاداء التابع المتغير

Regression

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	مرونة ممارسات الموارد البشرية	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).

a. Dependent Variable: المؤسسة استمرارية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,521[a]	,272	,255	,42486

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	مرونة ممارسات الموارد البشرية	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).

a. Predictors: (Constant), مرونة ممارسات الموارد البشرية

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,961	1	2,961	16,406	,000[a]
	Residual	7,942	44	,181		
	Total	10,904	45			

a. Predictors: (Constant), مرونة ممارسات الموارد البشرية

b. Dependent Variable: استمرارية المؤسسة

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,812	,476		3,806	,000
	مرونة ممارسات الموارد البشرية	,601	,148	,521	4,050	,000

a. Dependent Variable: استمرارية المؤسسة

Excluded Variables[b]

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	مرونة الكفاءات	,153[a]	,999	,323	,151	,705
	مرونة السلوكيات	,145[a]	,939	,353	,142	,700

مرونة كمية	,097[a]	,749	,458	,113	,998

a. Predictors in the Model: (Constant), البشرية الموارد ممارسات مرونة

b. Dependent Variable: المؤسسة استمرارية

Regression

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	مرونة ممارسات الموارد البشرية	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).

a. Dependent Variable: شرعية المنظمة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,446[a]	,199	,181	,34169

a. Predictors: (Constant), مرونة ممارسات الموارد البشرية

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,279	1	1,279	10,956	,002[a]
	Residual	5,137	44	,117		
	Total	6,416	45			

a. Predictors: (Constant), البشرية الموارد ممارسات مرونة

b. Dependent Variable: المنظمة شرعية

Coefficients[a]

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		

1	(Constant)	2,248	,383		5,871	,000
	مرونة ممارسات الموارد البشرية	,395	,119	,446	3,310	,002

a. Dependent Variable: المنظمة شرعية

Excluded Variables[b]

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	مرونة الكفاءات	,068[a]	,420	,677	,064	,705
	مرونة السلوكيات	,127[a]	,784	,437	,119	,700
	مرونة كمية	-,110[a]	-,812	,421	-,123	,998

a. Predictors in the Model: (Constant), البشرية الموارد ممارسات مرونة

b. Dependent Variable: المنظمة شرعية

Regression

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	مرونة ممارسات الموارد البشرية	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).

a. Dependent Variable: البشرية الموارد وأداء قيمة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,466[a]	,217	,199	,39694

a. Predictors: (Constant), البشرية الموارد ممارسات مرونة

ANOVA[b]

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.

1	Regression	1,922	1	1,922	12,200	,001[a]
	Residual	6,933	44	,158		
	Total	8,855	45			

a. Predictors: (Constant), مرونة ممارسات الموارد البشرية

b. Dependent Variable: قيمة وأداء الموارد البشرية

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,756	,445		3,950	,000
	مرونة ممارسات الموارد البشرية	,484	,139	,466	3,493	,001

a. Dependent Variable: قيمة وأداء الموارد البشرية

Excluded Variables[b]

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	مرونة الكفاءات	,286[a]	1,845	,072	,271	,705
	مرونة السلوكيات	,194[a]	1,225	,227	,184	,700
	مرونة كمية	,206[a]	1,567	,124	,232	,998

a. Predictors in the Model: (Constant), مرونة ممارسات الموارد البشرية

b. Dependent Variable: قيمة وأداء الموارد البشرية

Regression

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method

1	مرونة ممارسات الموارد البشرية	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).
2	مرونة كمية	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).

a. Dependent Variable: الاقتصادية الكفاءة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,316[a]	,100	,079	,48305
2	,422[b]	,178	,140	,46677

a. Predictors: (Constant), البشرية الموارد ممارسات مرونة

b. Predictors: (Constant), البشرية الموارد ممارسات مرونة, كمية مرونة

ANOVA[c]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,135	1	1,135	4,866	,033[a]
	Residual	10,267	44	,233		
	Total	11,402	45			
2	Regression	2,034	2	1,017	4,667	,015[b]
	Residual	9,369	43	,218		
	Total	11,402	45			

a. Predictors: (Constant), البشرية الموارد ممارسات مرونة

b. Predictors: (Constant), البشرية الموارد ممارسات مرونة, كمية مرونة

c. Dependent Variable: الاقتصادية الكفاءة

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,279	,541		4,211	,000
	مرونة ممارسات الموارد البشرية	,372	,169	,316	2,206	,033
2	(Constant)	1,040	,803		1,295	,202
	مرونة ممارسات الموارد البشرية	,357	,163	,303	2,187	,034
	مرونة كمية	,342	,168	,281	2,030	,049

a. Dependent Variable: الاقتصادية الكفاءة

Excluded Variables[c]

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	مرونة الكفاءات	,148[a]	,864	,393	,131	,705
	مرونة السلوكيات	-,057[a]	-,333	,741	-,051	,700
	مرونة كمية	,281[a]	2,030	,049	,296	,998
2	مرونة الكفاءات	,111[b]	,663	,511	,102	,695
	مرونة السلوكيات	-,092[b]	-,549	,586	-,084	,693

a. Predictors in the Model: (Constant), البشرية الموارد ممارسات مرونة

b. Predictors in the Model: (Constant), البشرية الموارد ممارسات مرونة, كمية مرونة

c. Dependent Variable: الاقتصادية الكفاءة

نتائج اختبار الانحدار Regression لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ديناميكية المحيط[a]	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: المتغير التابع الاداء التنظيمي

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,154[a]	,024	,002	,33326	1,904

a. Predictors: (Constant), ديناميكية المحيط

b. Dependent Variable: المتغير التابع الاداء التنظيمي

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,119	1	,119	1,069	,307[a]
	Residual	4,887	44	,111		
	Total	5,006	45			

a. Predictors: (Constant), ديناميكية المحيط

b. Dependent Variable: المتغير التابع الاداء التنظيمي

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,110	,376		8,268	,000
	ديناميكية المحيط	,113	,109	,154	1,034	,307

a. Dependent Variable: التنظيمي الاداء التابع المتغير

Residuals Statistics[a]

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3,3921	3,5892	3,4962	,05137	46
Residual	-1,04948	,60253	,00000	,32954	46
Std. Predicted Value	-2,026	1,811	,000	1,000	46
Std. Residual	-3,149	1,808	,000	,989	46

a. Dependent Variable: التنظيمي الاداء التابع المتغير

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ديناميكية المحيط[a]	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: الموارد مرونة المستقلة المتغيرات
البشرية

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,016[a]	,000	-,022	,33869	2,246

a. Predictors: (Constant), المحيط ديناميكية

b. Dependent Variable: البشرية الموارد مرونة المستقلة المتغيرات

ANOVA[b]

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.

1	Regression	,001	1	,001	,012	,913[a]
	Residual	5,047	44	,115		
	Total	5,049	45			

a. Predictors: (Constant), المحيط ديناميكية

b. Dependent Variable: البشرية الموارد مرونة المستقلة المتغيرات

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,343	,382		8,742	,000
	ديناميكية المحيط	-,012	,111	-,016	-,109	,913

a. Dependent Variable: البشرية الموارد مرونة المستقلة المتغيرات

Residuals Statistics[a]

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3,2911	3,3123	3,3011	,00552	46
Residual	-,98032	,65395	,00000	,33490	46
Std. Predicted Value	-1,811	2,026	,000	1,000	46
Std. Residual	-2,894	1,931	,000	,989	46

a. Dependent Variable: البشرية الموارد مرونة المستقلة المتغيرات

للفرضية الرئيسية الثالثة وفرضياتها الفرعيةANOVAنتائج اختبار

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
استمرارية المؤسسة	البناء	18	3,5000	,52335	,12336	3,2397	3,7603	2,38	4,25
	السياحة	10	3,7125	,39109	,12367	3,4327	3,9923	3,25	4,63
	الاغذية	18	3,9514	,42257	,09960	3,7413	4,1615	3,38	4,63

	Total	46	3,7228	,49224	,07258	3,5766	3,8690	2,38	4,63
شرعية المنظمة	البناء	18	3,4259	,35802	,08439	3,2479	3,6040	2,83	4,17
	السياحة	10	3,5500	,44479	,14066	3,2318	3,8682	2,67	4,50
	الاغذية	18	3,5556	,36604	,08628	3,3735	3,7376	3,00	4,33
	Total	46	3,5036	,37760	,05567	3,3915	3,6158	2,67	4,50
قيمة وأداء الموارد البشرية	البناء	18	3,1319	,47059	,11092	2,8979	3,3660	2,00	3,88
	السياحة	10	3,3375	,37754	,11939	3,0674	3,6076	2,50	3,75
	الاغذية	18	3,4375	,41624	,09811	3,2305	3,6445	2,38	4,13
	Total	46	3,2962	,44360	,06540	3,1645	3,4279	2,00	4,13
الكفاءة الاقتصادية	البناء	18	3,3819	,55650	,13117	3,1052	3,6587	2,38	4,38
	السياحة	10	3,4000	,36705	,11607	3,1374	3,6626	2,50	3,75
	الاغذية	18	3,5764	,51653	,12175	3,3195	3,8333	2,50	4,63
	Total	46	3,4620	,50337	,07422	3,3125	3,6114	2,38	4,63

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
استمرارية المؤسسة	1,070	2	43	,352
شرعية المنظمة	,075	2	43	,928
قيمة وأداء الموارد البشرية	,109	2	43	,897
الكفاءة الاقتصادية	,846	2	43	,436

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
استمرارية المؤسسة	Between Groups	1,835	2	,918	4,351	,019
	Within Groups	9,068	43	,211		

	Total	10,904	45			
شرعية المنظمة	Between Groups	,179	2	,089	,616	,545
	Within Groups	6,237	43	,145		
	Total	6,416	45			
قيمة وأداء الموارد البشرية	Between Groups	,862	2	,431	2,319	,111
	Within Groups	7,993	43	,186		
	Total	8,855	45			
الكفاءة الاقتصادية	Between Groups	,389	2	,195	,760	,474
	Within Groups	11,013	43	,256		
	Total	11,402	45			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	(I) النشاط قطاع	(J) قطاع النشاط	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
استمرارية المؤسسة	البناء	السياحة	-,21250	,18112	,247	-,5778	,1528
		الاغذية	-,45139*	,15308	,005	-,7601	-,1427
	السياحة	البناء	,21250	,18112	,247	-,1528	,5778
		الاغذية	-,23889	,18112	,194	-,6042	,1264
	الاغذية	البناء	,45139*	,15308	,005	,1427	,7601
		السياحة	,23889	,18112	,194	-,1264	,6042
شرعية المنظمة	البناء	السياحة	-,12407	,15021	,413	-,4270	,1789
		الاغذية	-,12963	,12695	,313	-,3857	,1264
	السياحة	البناء	,12407	,15021	,413	-,1789	,4270
		الاغذية	-,00556	,15021	,971	-,3085	,2974
	الاغذية	البناء	,12963	,12695	,313	-,1264	,3857

		السياحة	,00556	,15021	,971	-,2974	,3085
قيمة وأداء الموارد البشرية	البناء	السياحة	-,20556	,17004	,233	-,5485	,1374
		الاغذية	-,30556*	,14371	,039	-,5954	-,0157
	السياحة	البناء	,20556	,17004	,233	-,1374	,5485
		الاغذية	-,10000	,17004	,560	-,4429	,2429
	الاغذية	البناء	,30556*	,14371	,039	,0157	,5954
		السياحة	,10000	,17004	,560	-,2429	,4429
الكفاءة الاقتصادية	البناء	السياحة	-,01806	,19960	,928	-,4206	,3845
		الاغذية	-,19444	,16869	,255	-,5346	,1458
	السياحة	البناء	,01806	,19960	,928	-,3845	,4206
		الاغذية	-,17639	,19960	,382	-,5789	,2261
	الاغذية	البناء	,19444	,16869	,255	-,1458	,5346
		السياحة	,17639	,19960	,382	-,2261	,5789

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean – Lower Bound	95% Confidence Interval for Mean – Upper Bound	Minimum	Maximum
مرونة الكفاءات	البناء	18	3,0833	,53091	,12514	2,8193	3,3473	2,17	4,00
	السياحة	10	3,5500	,32442	,10259	3,3179	3,7821	2,83	4,00
	الاغذية	18	3,3889	,46793	,11029	3,1562	3,6216	2,50	4,17
	Total	46	3,3043	,49604	,07314	3,1570	3,4517	2,17	4,17
مرونة السلوكيات	البناء	18	2,7963	,50667	,11942	2,5443	3,0483	1,50	3,67
	السياحة	10	3,1500	,41164	,13017	2,8555	3,4445	2,67	3,83
	الاغذية	18	3,0000	,53014	,12495	2,7364	3,2636	2,33	4,17
	Total	46	2,9529	,50633	,07465	2,8025	3,1033	1,50	4,17
مرونة ممارسات الموارد البشرية	البناء	18	3,0069	,33341	,07859	2,8411	3,1727	2,50	3,75
	السياحة	10	3,2125	,54022	,17083	2,8260	3,5990	2,13	4,00
	الاغذية	18	3,3403	,39715	,09361	3,1428	3,5378	2,88	4,25

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Lower Bound	Upper Bound	Minimum	Maximum
	Total	46	3,1821	,42712	,06298	3,0552	3,3089	2,13	4,25
مرونة كمية	البناء	18	3,6667	,39407	,09288	3,4707	3,8626	3,00	4,40
	السياحة	10	3,6200	,31903	,10088	3,3918	3,8482	3,20	4,20
	الاغذية	18	3,9444	,43281	,10201	3,7292	4,1597	3,20	4,60
	Total	46	3,7652	,41377	,06101	3,6423	3,8881	3,00	4,60

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
مرونة الكفاءات	2,317	2	43	,111
مرونة السلوكيات	,467	2	43	,630
مرونة ممارسات الموارد البشرية	1,086	2	43	,347
مرونة كمية	,541	2	43	,586

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
مرونة الكفاءات	Between Groups	1,611	2	,806	3,662	,034
	Within Groups	9,461	43	,220		
	Total	11,072	45			
مرونة السلوكيات	Between Groups	,870	2	,435	1,753	,185
	Within Groups	10,667	43	,248		
	Total	11,537	45			
مرونة ممارسات الموارد البشرية	Between Groups	1,012	2	,506	3,022	,059
	Within Groups	7,198	43	,167		
	Total	8,210	45			
مرونة كمية	Between Groups	,964	2	,482	3,075	,056

	Within Groups	6,740	43	,157		
	Total	7,704	45			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	النشاط قطاع (I)	النشاط قطاع (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
مرونة الكفاءات	البناء	السياحة	-,46667*	,18500	,015	-,8398	-,0936
		الاغذية	-,30556	,15636	,057	-,6209	,0098
	السياحة	البناء	,46667*	,18500	,015	,0936	,8398
		الاغذية	,16111	,18500	,389	-,2120	,5342
	الاغذية	البناء	,30556	,15636	,057	-,0098	,6209
		السياحة	-,16111	,18500	,389	-,5342	,2120
مرونة السلوكيات	البناء	السياحة	-,35370	,19644	,079	-,7499	,0425
		الاغذية	-,20370	,16602	,227	-,5385	,1311
	السياحة	البناء	,35370	,19644	,079	-,0425	,7499
		الاغذية	,15000	,19644	,449	-,2462	,5462
	الاغذية	البناء	,20370	,16602	,227	-,1311	,5385
		السياحة	-,15000	,19644	,449	-,5462	,2462
مرونة ممارسات الموارد البشرية	البناء	السياحة	-,20556	,16136	,210	-,5310	,1199
		الاغذية	-,33333*	,13638	,019	-,6084	-,0583
	السياحة	البناء	,20556	,16136	,210	-,1199	,5310

		الاغذية	-,12778	,16136	,433	-,4532	,1976
	الاغذية	البناء	,33333*	,13638	,019	,0583	,6084
		السياحة	,12778	,16136	,433	-,1976	,4532
مرونة كمية	البناء	السياحة	,04667	,15615	,766	-,2682	,3616
		الاغذية	-,27778*	,13197	,041	-,5439	-,0116
	السياحة	البناء	-,04667	,15615	,766	-,3616	,2682
		الاغذية	-,32444*	,15615	,044	-,6394	-,0095
	الاغذية	البناء	,27778*	,13197	,041	,0116	,5439
		السياحة	,32444*	,15615	,044	,0095	,6394

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

نتائج اختبار ANOVA للفرضية الرئيسية الرابعة وفرضياتها الفرعية

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
استمرارية المؤسسة	أقل من 50 عامل	5	3,4250	,60338	,26984	2,6758	4,1742	2,38	3,88
	من 50 الى249 عامل	16	3,8906	,46295	,11574	3,6439	4,1373	3,25	4,63
	من 250 الى 499 عامل	13	3,6250	,51791	,14364	3,3120	3,9380	2,88	4,50
	اكثر من 500 عامل	12	3,7292	,42585	,12293	3,4586	3,9997	3,13	4,50
	Total	46	3,7228	,49224	,07258	3,5766	3,8690	2,38	4,63
شرعية المنظمة	أقل من 50 عامل	5	3,2000	,24721	,11055	2,8931	3,5069	2,83	3,50
	من 50 الى249 عامل	16	3,5729	,44292	,11073	3,3369	3,8089	2,67	4,50
	من 250 الى 499 عامل	13	3,5000	,36004	,09986	3,2824	3,7176	2,83	4,17
	اكثر من 500 عامل	12	3,5417	,31881	,09203	3,3391	3,7442	3,17	4,17
	Total	46	3,5036	,37760	,05567	3,3915	3,6158	2,67	4,50
قيمة وأداء الموارد البشرية	أقل من 50 عامل	5	2,8750	,53033	,23717	2,2165	3,5335	2,00	3,25
	من 50 الى249 عامل	16	3,4531	,37604	,09401	3,2527	3,6535	2,50	4,13
	من 250 الى 499 عامل	13	3,1923	,29144	,08083	3,0162	3,3684	2,50	3,75
	اكثر من 500 عامل	12	3,3750	,53033	,15309	3,0380	3,7120	2,38	4,13
	Total	46	3,2962	,44360	,06540	3,1645	3,4279	2,00	4,13
الكفاءة الاقتصادية	أقل من 50 عامل	5	3,0000	,50000	,22361	2,3792	3,6208	2,50	3,50
	من 50 الى249 عامل	16	3,5078	,46652	,11663	3,2592	3,7564	2,50	4,63
	من 250 الى 499 عامل	13	3,5481	,53895	,14948	3,2224	3,8738	2,38	4,38
	اكثر من 500 عامل	12	3,5000	,47073	,13589	3,2009	3,7991	2,50	4,25
	Total	46	3,4620	,50337	,07422	3,3125	3,6114	2,38	4,63

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
استمرارية المؤسسة	,258	3	42	,855
شرعية المنظمة	,471	3	42	,704
قيمة وأداء الموارد البشرية	1,826	3	42	,157
الكفاءة الاقتصادية	,130	3	42	,942

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
استمرارية المؤسسة	Between Groups	1,019	3	,340	1,443	,244
	Within Groups	9,885	42	,235		
	Total	10,904	45			
شرعية المنظمة	Between Groups	,555	3	,185	1,326	,279
	Within Groups	5,861	42	,140		
	Total	6,416	45			
قيمة وأداء الموارد البشرية	Between Groups	1,496	3	,499	2,846	,049
	Within Groups	7,359	42	,175		
	Total	8,855	45			
الكفاءة الاقتصادية	Between Groups	1,214	3	,405	1,669	,188
	Within Groups	10,188	42	,243		

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
استمرارية المؤسسة	Between Groups	1,019	3	,340	1,443	,244
	Within Groups	9,885	42	,235		
	Total	10,904	45			
شرعية المنظمة	Between Groups	,555	3	,185	1,326	,279
	Within Groups	5,861	42	,140		
	Total	6,416	45			
قيمة وأداء الموارد البشرية	Between Groups	1,496	3	,499	2,846	,049
	Within Groups	7,359	42	,175		
	Total	8,855	45			
الكفاءة الاقتصادية	Between Groups	1,214	3	,405	1,669	,188
	Within Groups	10,188	42	,243		
	Total	11,402	45			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	(I) العمال عدد	(J) العمال عدد	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
استمرارية المؤسسة	أقل من 50 عامل	من 50 الى249 عامل	-,46563	,24855	,068	-,9672	,0360

		من 250 الى 499 عامل	-,20000	,25529	,438	-,7152	,3152
		اكثر من 500 عامل	-,30417	,25823	,245	-,8253	,2170
	من 50 الى249 عامل	أقل من 50 عامل	,46563	,24855	,068	-,0360	,9672
		من 250 الى 499 عامل	,26563	,18114	,150	-,0999	,6312
		اكثر من 500 عامل	,16146	,18526	,388	-,2124	,5353
	من 250 الى 499 عامل	أقل من 50 عامل	,20000	,25529	,438	-,3152	,7152
		من 50 الى249 عامل	-,26563	,18114	,150	-,6312	,0999
		اكثر من 500 عامل	-,10417	,19421	,595	-,4961	,2878
	اكثر من 500 عامل	أقل من 50 عامل	,30417	,25823	,245	-,2170	,8253
		من 50 الى249 عامل	-,16146	,18526	,388	-,5353	,2124
		من 250 الى 499 عامل	,10417	,19421	,595	-,2878	,4961
شرعية المنظمة	أقل من 50 عامل	من 50 الى249 عامل	-,37292	,19139	,058	-,7592	,0133
		من 250 الى 499 عامل	-,30000	,19658	,134	-,6967	,0967
		اكثر من 500 عامل	-,34167	,19884	,093	-,7429	,0596
	من 50 الى249 عامل	أقل من 50 عامل	,37292	,19139	,058	-,0133	,7592
		من 250 الى 499 عامل	,07292	,13948	,604	-,2086	,3544
		اكثر من 500 عامل	,03125	,14265	,828	-,2566	,3191
	من 250 الى 499 عامل	أقل من 50 عامل	,30000	,19658	,134	-,0967	,6967

		من 50 الى249 عامل	-,07292	,13948	,604	-,3544	,2086
		اكثر من 500 عامل	-,04167	,14954	,782	-,3435	,2601
	اكثر من 500 عامل	أقل من 50 عامل	,34167	,19884	,093	-,0596	,7429
		من 50 الى249 عامل	-,03125	,14265	,828	-,3191	,2566
		من 250 الى 499 عامل	,04167	,14954	,782	-,2601	,3435
قيمة وأداء الموارد البشرية	أقل من 50 عامل	من 50 الى249 عامل	-,57813*	,21446	,010	-1,0109	-,1453
		من 250 الى 499 عامل	-,31731	,22028	,157	-,7618	,1272
		اكثر من 500 عامل	-,50000*	,22281	,030	-,9496	-,0504
	من 50 الى249 عامل	أقل من 50 عامل	,57813*	,21446	,010	,1453	1,0109
		من 250 الى 499 عامل	,26082	,15630	,103	-,0546	,5762
		اكثر من 500 عامل	,07813	,15985	,628	-,2445	,4007
	من 250 الى 499 عامل	أقل من 50 عامل	,31731	,22028	,157	-,1272	,7618
		من 50 الى249 عامل	-,26082	,15630	,103	-,5762	,0546
		اكثر من 500 عامل	-,18269	,16757	,282	-,5209	,1555
	اكثر من 500 عامل	أقل من 50 عامل	,50000*	,22281	,030	,0504	,9496
		من 50 الى249 عامل	-,07813	,15985	,628	-,4007	,2445
		من 250 الى 499 عامل	,18269	,16757	,282	-,1555	,5209
الكفاءة الاقتصادية	أقل من 50 عامل	من 50 الى249 عامل	-,50781	,25234	,051	-1,0170	,0014

		من 250 الى 499 عامل	-,54808*	,25918	,040	-1,0711	-,0250
		اكثر من 500 عامل	-,50000	,26216	,063	-1,0291	,0291
	من 50 الى249 عامل	أقل من 50 عامل	,50781	,25234	,051	-,0014	1,0170
		من 250 الى 499 عامل	-,04026	,18390	,828	-,4114	,3309
		اكثر من 500 عامل	,00781	,18808	,967	-,3717	,3874
	من 250 الى 499 عامل	أقل من 50 عامل	,54808*	,25918	,040	,0250	1,0711
		من 50 الى249 عامل	,04026	,18390	,828	-,3309	,4114
		اكثر من 500 عامل	,04808	,19716	,809	-,3498	,4460
	اكثر من 500 عامل	أقل من 50 عامل	,50000	,26216	,063	-,0291	1,0291
		من 50 الى249 عامل	-,00781	,18808	,967	-,3874	,3717
		من 250 الى 499 عامل	-,04808	,19716	,809	-,4460	,3498

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

```
ONEWAY F1 F2 F3 F4 BY العمال
  /STATISTICS DESCRIPTIVES HOMOGENEITY
  /MISSING ANALYSIS
  /POSTHOC=LSD ALPHA(0.05).
```

Oneway

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
مرونة الكفاءات	أقل من 50 عامل	5	3,1667	,71686	,32059	2,2766	4,0568	2,17	3,83
	من 50 الى249 عامل	16	3,5208	,30353	,07588	3,3591	3,6826	2,83	4,00
	من 250 الى 499 عامل	13	3,1026	,42784	,11866	2,8440	3,3611	2,33	4,00
	اكثر من 500 عامل	12	3,2917	,60772	,17543	2,9055	3,6778	2,50	4,17
	Total	46	3,3043	,49604	,07314	3,1570	3,4517	2,17	4,17
مرونة السلوكيات	أقل من 50 عامل	5	2,7000	,82832	,37044	1,6715	3,7285	1,50	3,67
	من 50 الى249 عامل	16	3,1042	,40768	,10192	2,8869	3,3214	2,50	3,83
	من 250 الى 499 عامل	13	2,7821	,32903	,09126	2,5832	2,9809	2,33	3,67
	اكثر من 500 عامل	12	3,0417	,59086	,17057	2,6663	3,4171	2,33	4,17
	Total	46	2,9529	,50633	,07465	2,8025	3,1033	1,50	4,17
مرونة ممارسات الموارد البشرية	أقل من 50 عامل	5	3,0750	,44721	,20000	2,5197	3,6303	2,63	3,63
	من 50 الى249 عامل	16	3,2109	,45120	,11280	2,9705	3,4514	2,13	4,00
	من 250 الى 499 عامل	13	3,1442	,35666	,09892	2,9287	3,3598	2,50	3,75
	اكثر من 500 عامل	12	3,2292	,49667	,14338	2,9136	3,5447	2,63	4,25
	Total	46	3,1821	,42712	,06298	3,0552	3,3089	2,13	4,25
مرونة كمية	أقل من 50 عامل	5	3,3600	,35777	,16000	2,9158	3,8042	3,00	3,80
	من 50 الى249 عامل	16	3,8000	,40661	,10165	3,5833	4,0167	3,20	4,60
	من 250 الى 499 عامل	13	3,8000	,33665	,09337	3,5966	4,0034	3,20	4,40
	اكثر من 500 عامل	12	3,8500	,46807	,13512	3,5526	4,1474	3,20	4,60
	Total	46	3,7652	,41377	,06101	3,6423	3,8881	3,00	4,60

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
مرونة الكفاءات	4,825	3	42	,006
مرونة السلوكيات	3,096	3	42	,037
مرونة ممارسات الموارد البشرية	,438	3	42	,727
مرونة كمية	,653	3	42	,585

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
مرونة الكفاءات	Between Groups	1,376	3	,459	1,987	,131
	Within Groups	9,697	42	,231		
	Total	11,072	45			
مرونة السلوكيات	Between Groups	1,160	3	,387	1,565	,212
	Within Groups	10,377	42	,247		
	Total	11,537	45			
مرونة ممارسات الموارد البشرية	Between Groups	,116	3	,039	,200	,895
	Within Groups	8,094	42	,193		
	Total	8,210	45			
مرونة كمية	Between Groups	,942	3	,314	1,951	,136
	Within Groups	6,762	42	,161		
	Total	7,704	45			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	(I) العمال عدد	(J) العمال عدد	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval Lower Bound	Upper Bound
مرونة الكفاءات	أقل من 50 عامل	من 50 الى249 عامل	-,35417	,24618	,158	-,8510	,1426
		من 250 الى 499 عامل	,06410	,25285	,801	-,4462	,5744
		اكثر من 500 عامل	-,12500	,25576	,628	-,6411	,3911
	من 50 الى249 عامل	أقل من 50 عامل	,35417	,24618	,158	-,1426	,8510
		من 250 الى 499 عامل	,41827*	,17941	,025	,0562	,7803
		اكثر من 500 عامل	,22917	,18349	,219	-,1411	,5995
	من 250 الى 499 عامل	أقل من 50 عامل	-,06410	,25285	,801	-,5744	,4462
		من 50 الى249 عامل	-,41827*	,17941	,025	-,7803	-,0562
		اكثر من 500 عامل	-,18910	,19235	,331	-,5773	,1991
	اكثر من 500 عامل	أقل من 50 عامل	,12500	,25576	,628	-,3911	,6411
		من 50 الى249 عامل	-,22917	,18349	,219	-,5995	,1411
		من 250 الى 499 عامل	,18910	,19235	,331	-,1991	,5773
مرونة السلوكيات	أقل من 50 عامل	من 50 الى249 عامل	-,40417	,25467	,120	-,9181	,1098
		من 250 الى 499 عامل	-,08205	,26157	,755	-,6099	,4458
		اكثر من 500 عامل	-,34167	,26458	,204	-,8756	,1923
	من 50 الى249 عامل	أقل من 50 عامل	,40417	,25467	,120	-,1098	,9181
		من 250 الى 499 عامل	,32212	,18560	,090	-,0524	,6967
		اكثر من 500 عامل	,06250	,18982	,744	-,3206	,4456
	من 250 الى 499 عامل	أقل من 50 عامل	,08205	,26157	,755	-,4458	,6099
		من 50 الى249 عامل	-,32212	,18560	,090	-,6967	,0524
		اكثر من 500 عامل	-,25962	,19898	,199	-,6612	,1419

	اكثر من 500 عامل	أقل من 50 عامل	,34167	,26458	,204	-,1923	,8756
		من 50 الى249 عامل	-,06250	,18982	,744	-,4456	,3206
		من 250 الى 499 عامل	,25962	,19898	,199	-,1419	,6612
مرونة ممارسات الموارد البشرية	أقل من 50 عامل	من 50 الى249 عامل	-,13594	,22491	,549	-,5898	,3180
		من 250 الى 499 عامل	-,06923	,23101	,766	-,5354	,3970
		اكثر من 500 عامل	-,15417	,23367	,513	-,6257	,3174
	من 50 الى249 عامل	أقل من 50 عامل	,13594	,22491	,549	-,3180	,5898
		من 250 الى 499 عامل	,06671	,16391	,686	-,2641	,3975
		اكثر من 500 عامل	-,01823	,16764	,914	-,3565	,3201
	من 250 الى 499 عامل	أقل من 50 عامل	,06923	,23101	,766	-,3970	,5354
		من 50 الى249 عامل	-,06671	,16391	,686	-,3975	,2641
		اكثر من 500 عامل	-,08494	,17573	,631	-,4396	,2697
	اكثر من 500 عامل	أقل من 50 عامل	,15417	,23367	,513	-,3174	,6257
		من 50 الى249 عامل	,01823	,16764	,914	-,3201	,3565
		من 250 الى 499 عامل	,08494	,17573	,631	-,2697	,4396
مرونة كمية	أقل من 50 عامل	من 50 الى249 عامل	-,44000*	,20558	,038	-,8549	-,0251
		من 250 الى 499 عامل	-,44000*	,21115	,043	-,8661	-,0139
		اكثر من 500 عامل	-,49000*	,21358	,027	-,9210	-,0590
	من 50 الى249 عامل	أقل من 50 عامل	,44000*	,20558	,038	,0251	,8549
		من 250 الى 499 عامل	,00000	,14982	1,000	-,3024	,3024
		اكثر من 500 عامل	-,05000	,15323	,746	-,3592	,2592
	من 250 الى 499 عامل	أقل من 50 عامل	,44000*	,21115	,043	,0139	,8661
		من 50 الى249 عامل	,00000	,14982	1,000	-,3024	,3024
		اكثر من 500 عامل	-,05000	,16063	,757	-,3742	,2742
	اكثر من 500 عامل	أقل من 50 عامل	,49000*	,21358	,027	,0590	,9210
		من 50 الى249 عامل	,05000	,15323	,746	-,2592	,3592

من 250 الى 499 عامل	,05000	,16063	,757	-,2742	,3742

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.